

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент соціальної сфери

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07-Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073-Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент виставкового центру (галереї)»

Здобувача Ковалевської Єлизавети Олександрівни

Науковий керівник:
(кандидат економічних наук, доцент, Рябоконь Іван Олександрович)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.**

підпис

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент соціальної сфери
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07-Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073-Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В.Кирилюк

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

_____ 20__р.

_____ 20__р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Ковалевської Єлизавети Олександрівни
денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Менеджмент виставкового центру (галереї)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 20__р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал» _____

Розділ 1	Теоретико-методологічні аспекти менеджменту виставкових центрів
Розділ 2	Аналіз організації та ефективності менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал»
Розділ 3	Шляхи удосконалення менеджменту виставкових центрів

Об'єкт дослідження:	Процеси управління та організаційного функціонування виставкових центрів і галерей.
Предмет дослідження:	Аналіз організаційної структури, управлінських процесів та ефективності менеджменту у діяльності НКМК «Мистецький Арсенал»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити теоретико-методологічні засади менеджменту виставкових центрів, оцінити ефективність організаційних і управлінських процесів у НКМК «Мистецький Арсенал» та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності його управління.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити сутність, принципи та функції менеджменту у сфері культури. Охарактеризувати організаційно-економічні основи управління виставковими центрами та галереями. Проаналізувати методологічні підходи до оцінки ефективності менеджменту у культурних установах.
У розділі 2	Надати організаційно-економічну характеристику НКМК «Мистецький Арсенал». Проаналізувати організаційну структуру, персонал та управлінські процеси Оцінити ефективність менеджменту та використання ресурсів у діяльності комплексу.
У розділі 3	Дослідити зарубіжний досвід управління культурно-мистецьки закладами. Розробити рекомендації щодо вдосконалення менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» з урахуванням цифрових технологій та інновацій.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Рябоконт І.О.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » 20 ____ р.

**Завдання одержав
здобувач**

Ковалевська Є.О.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

«МЕНЕДЖМЕНТ ВИСТАВКОВОГО ЦЕНТРУ (ГАЛЕРЕЇ)»

Бакалаврська робота складається з трьох розділів. Перший розділ присвячено теоретико-методологічним аспектам менеджменту виставкових центрів і галерей.

У ньому розглянуто сутність, принципи, функції та організаційно-економічні основи управління у сфері культури. Другий розділ має аналітичний характер — у ньому проаналізовано організаційно-економічну характеристику, структуру, персонал та управлінські процеси Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал». Третій розділ містить рекомендаційні положення щодо вдосконалення менеджменту виставкових центрів із урахуванням зарубіжного досвіду, цифрових технологій та інновацій у сфері культурного менеджменту.

Обсяг дипломної роботи становить 74 сторінки, включаючи список використаних джерел. У роботі подано 13 таблиць і 9 рисунків. Під час написання використано 48 наукових джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єкт дослідження: процеси управління виставковими центрами та галереями у сфері культури.

Предмет дослідження: організаційно-економічні та управлінські аспекти діяльності НКМК «Мистецький Арсенал».

Мета дослідження: дослідити теоретико-методологічні засади менеджменту виставкових центрів, оцінити ефективність організаційних і управлінських процесів у НКМК «Мистецький Арсенал» та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення із застосуванням сучасних технологій та інновацій.

Основні завдання роботи:

- розкрити сутність, принципи та функції менеджменту у сфері культури;
- проаналізувати організаційну структуру, кадровий потенціал і систему управління НКМК «Мистецький Арсенал»;
- оцінити ефективність використання ресурсів і управлінських рішень;
- обґрунтувати напрями вдосконалення менеджменту виставкових центрів на основі інноваційних та цифрових технологій.

Методи дослідження: у процесі роботи використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, а також графічні методи для візуалізації результатів дослідження.

Наукова новизна: полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів виставкових центрів із урахуванням сучасних цифрових технологій і зарубіжного досвіду.

Практичне значення отриманих результатів: полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у практичній діяльності НКМК

«Мистецький Арсенал» та інших культурно-мистецьких установ для підвищення ефективності їх менеджменту.

Роботу завершено у 2026 році.

Ключові слова: менеджмент, виставковий центр, галерея, організаційна структура, управлінські процеси, ефективність, інновації, цифрові технології.

Keywords: management, exhibition center, gallery, organizational structure, management processes, efficiency, innovations, digital technologies.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Ковалевської Єлизавети Олександрівни на тему:
«Менеджмент виставкового центру (галереї)»

1. Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи (далі – КБР) зумовлена необхідністю дослідження сучасних підходів до менеджменту виставкових центрів в умовах трансформаційних процесів у культурній сфері України. Євроінтеграційний курс країни, децентралізація, обмежене бюджетне фінансування та зростання конкуренції з боку цифрових культурних платформ висувають нові вимоги до ефективного управління культурно-мистецькими установами. Воєнний стан додатково актуалізував потребу у впровадженні інноваційних управлінських моделей, здатних забезпечити сталий розвиток культурних інституцій в кризових умовах. Обраний об'єкт дослідження – НКМК «Мистецький Арсенал» – є знаковою установою, що дозволяє здійснити ґрунтовний науково-практичний аналіз.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. КБР виконана у відповідності до індивідуального завдання. У роботі комплексно досліджено теоретико-методологічні аспекти менеджменту виставкових центрів і галерей та практичні особливості управлінської діяльності НКМК «Мистецький Арсенал». Автором обґрунтовано власне визначення менеджменту виставкових центрів, що відображає його подвійний – управлінсько-економічний та соціокультурний – характер. При виконанні КБР доцільно застосовано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу та графічні методи візуалізації результатів.

3. Наявність самостійних розробок автора. КБР є самостійним завершеним дослідженням. Автором самостійно здійснено аналіз організаційної структури, кадрового потенціалу та управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал», проведено оцінювання ефективності менеджменту та використання ресурсів. У третьому розділі систематизовано зарубіжний досвід управління культурно-мистецькими закладами та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення менеджменту комплексу з урахуванням цифрових технологій та інновацій.

4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій. Автор здійснив комплексний аналіз сутності, принципів і функцій менеджменту у сфері культури, систематизував підходи до оцінки ефективності управління культурними установами. Теоретична значущість роботи полягає в уточненні понятійного апарату та виявленні тенденцій розвитку менеджменту

виставкових центрів в Україні. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації організаційної структури, впровадження цифрових інструментів і залучення позабюджетного фінансування мають практичну цінність для діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» та інших культурно-мистецьких установ.

5. Наявність недоліків. У роботі наявні певні недоліки. Зокрема, емпірична база дослідження обмежена переважно досвідом одного об'єкта, що певною мірою звужує можливості для узагальнень. Недостатньо деталізовано фінансово-економічні аспекти реалізації запропонованих рекомендацій та очікуваний ефект від їх впровадження. Рекомендації щодо використання цифрових технологій потребують більш конкретного обґрунтування з погляду практичної реалізації та ресурсного забезпечення.

6. Практична значущість висновків і рекомендацій. Практична цінність роботи полягає в конкретних рекомендаціях щодо вдосконалення організаційної структури управління, підвищення ефективності використання цифрових технологій та диверсифікації джерел фінансування НКМК «Мистецький Арсенал». Розроблені пропозиції можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності установи та подальших наукових досліджень у сфері менеджменту культурних інституцій. Робота заслуговує на позитивну оцінку і рекомендується до захисту.

Доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
к.е.н.

І.О. Рябоконт

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
на тему «Менеджмент виставкового центру (галереї)»
здобувачки вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Ковалевської Єлизавети Олександрівни

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Актуальність дослідження зумовлено зростанням ролі культурно-мистецьких інституцій у формуванні сучасного культурного простору України, розвитку креативних індустрій та інтеграції української культури у світовий мистецький контекст. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції у сфері культурних послуг ефективний менеджмент виставкових центрів стає важливим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, фінансової стійкості та суспільної значущості.

Особливої уваги потребує дослідження діяльності Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал» як однієї з провідних культурних інституцій

України, що реалізує масштабні виставкові, освітні, фестивальні та міждисциплінарні проекти.

Комплекс виступає платформою для взаємодії мистецтва, освіти, суспільства та міжнародної культурної співпраці, а також активно впроваджує сучасні підходи до організації виставкової діяльності, культурного менеджменту та комунікації з аудиторією.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження визначається комплексним підходом до розкриття теми, логічною структурою роботи та належним рівнем опрацювання теоретичних і практичних аспектів менеджменту виставкових центрів. У роботі використано сучасні наукові джерела, нормативно-правову базу та актуальні підходи до управління культурно-мистецькими установами, що забезпечило належний теоретичний рівень дослідження. Авторкою здійснено ґрунтовний аналіз організаційно-економічної діяльності НКМК «Мистецький Арсенал», досліджено систему управління, кадрове забезпечення, фінансово-економічні показники та ефективність використання ресурсів. Позитивною рисою роботи є поєднання теоретичних положень із практичним аналізом діяльності конкретної культурної інституції, а також використання методів порівняння, узагальнення, SWOT-аналізу та елементів аналітики цифрових даних.

Висновки та рекомендації є логічно обґрунтованими, відповідають поставленим завданням дослідження та мають практичну цінність для подальшого розвитку культурно-мистецьких установ України.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

В рамках обраної тематики було поставлено за мету окреслити теоретико-методичні засади менеджменту виставкових центрів, оцінити ефективність

організаційних і управлінських процесів у НКМК «Мистецький Арсенал» та розробити практичні рекомендації щодо їх вдосконалення із застосуванням сучасних цифрових технологій і інновацій.

Рецензована робота складається з трьох розділів. У першому розділі автором розкриті теоретичні аспекти менеджменту у сфері культури, а саме організаційно-економічні підходи до управління виставковими центрами та галереями та методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту у культурних установах. У другому розділі, проаналізовано ефективність управління НКМК «Мистецький арсенал». Третій розділ присвячений визначенню шляхів удосконалення менеджменту виставкових центрів.

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідає обраній темі, а детальне розкриття розділів дає підставу стверджувати, що поставлені завдання були реалізовані на належному кваліфікаційному рівні.

Особистий внесок студентки Ковалевської Є. О. полягає у проведенні комплексного аналізу організаційної структури, управлінських процесів та ефективності діяльності

Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал». У роботі авторкою узагальнено сучасні наукові підходи до культурного менеджменту, здійснено оцінку організаційно-економічних механізмів управління виставковим центром, проаналізовано фінансово-економічні та соціокультурні аспекти діяльності НКМК «Мистецький Арсенал», а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління культурно-мистецькими установами в умовах цифровізації та сучасних суспільних викликів.

Зауваження.

У роботі наявні окремі стилістичні та редакційні недоліки. Деякі положення потребують більш детального обґрунтування, зокрема щодо оцінювання ефективності менеджменту та розрахунків очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів. Запропоновані рекомендації щодо цифровізації управлінських процесів потребують більш детального економічного обґрунтування та оцінки можливостей їх практичного впровадження. У дослідженні також доцільно було б ширше висвітлити практичний досвід зарубіжних виставкових центрів та можливості адаптації їх управлінських моделей до українських реалій, аналіз ризиків і викликів функціонування культурно-мистецьких установ в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення культурної сфери України.

Водночас зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки кваліфікаційної роботи, яка виконана на належному теоретичному та практичному рівні.

Практичне значущість висновків і рекомендацій.

Полягає у можливості використання розроблених у роботі рекомендацій для вдосконалення системи менеджменту виставкових центрів та культурно-мистецьких установ

України. Запропоновані підходи щодо оптимізації організаційної структури,

удосконалення управлінських процесів, впровадження цифрових технологій і сучасних комунікаційних інструментів можуть бути використані у діяльності Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал» з метою підвищення ефективності управління, покращення взаємодії з аудиторією та зміцнення конкурентоспроможності культурної інституції.

Рецензент, кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки і управління
Київського національного університету
технологій та дизайну

Тетяна ВЛАСЮК



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСТАВКОВИХ ЦЕНТРІВ	6
1.1. Менеджмент у сфері культури: сутність, принципи, функції.....	6
1.2. Організаційно-економічні основи управління виставковими центрами та галереями.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту у культурних установах.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НКМК «МИСТЕЦЬКИЙ АРСЕНАЛ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика НКМК «Мистецький Арсенал».....	25
2.2. Аналіз організаційної структури, персоналу та управлінських процесів.....	32
2.3. Оцінювання ефективності менеджменту та використання ресурсів у діяльності комплексу	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСТАВКОВИХ ЦЕНТРІВ.....	52
3.1. Зарубіжний досвід управління культурно-мистецькими закладами	52
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» з урахуванням цифрових технологій та інновацій	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в культурній сфері України, особливої гостроти набуває проблема ефективного управління культурно-мистецькими закладами, зокрема виставковими центрами та галереями. Євроінтеграційні процеси, децентралізація, обмежене бюджетне фінансування, зростання конкуренції з боку приватних та цифрових культурних платформ висувають нові вимоги до системи менеджменту таких установ. На практиці значна частина українських виставкових центрів і галерей функціонує в умовах застарілих управлінських підходів, недостатнього стратегічного планування, слабого використання інноваційних управлінських інструментів та маркетингових комунікацій.

У зв'язку з цим актуальною є потреба в науковому обґрунтуванні та розробленні сучасних підходів до менеджменту виставкових центрів і галерей в Україні, адаптованих до національних соціально-економічних умов та викликів воєнного і післявоєнного періодів. Дослідження зазначеної проблематики сприятиме підвищенню ефективності управління культурними інституціями та розвитку культурної сфери України загалом.

Аналіз останніх досліджень підтверджує актуальність теми менеджменту виставкових центрів у сучасному культурному просторі. Касбаєва Г., Мамирбекова А., Тайрова Б. [33] акцентують увагу на теоретичних та організаційних аспектах менеджменту культурних закладів. Пушмін А. [37] аналізує цифрові технології як інструмент управління культурною сферою та підкреслює необхідність упровадження інноваційних цифрових рішень у діяльність культурних інституцій.

Вагомий внесок у дослідження системи управління музеями та виставковими просторами здійснили зарубіжні науковці. Дослідження Ян Х., Гуо Л. [40] висвітлюють трансформацію стратегій організації виставкових просторів під впливом цифрових технологій, а Ган Й. [28] досліджує управлінські процеси та роль кураторів у сучасних галереях. Любельчук А.,

Костюченко О. [14] аналізують організаційно-просторові аспекти сучасних виставкових центрів. Кандела Г., Кастеллі Д., Пальма Р. та Вретанос Д. [25] досліджують значення цифрових колекцій і відкритих даних у діяльності музеїв та галерей, підкреслюючи важливість цифровізації культурної спадщини та забезпечення відкритого доступу до культурних ресурсів.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують необхідність упровадження ефективного менеджменту виставкових центрів, який має враховувати інноваційні технології, процеси цифровізації, маркетингові інструменти та соціокультурний контекст.

Метою дослідження є теоретико-методологічні засади менеджменту виставкових центрів, оцінка ефективності організаційних і управлінських процесів у НКМК «Мистецький Арсенал» та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення із застосуванням сучасних цифрових технологій і інновацій.

Для досягнення поставленої мети визначено основні **завдання** роботи:

- розкрити сутність, принципи та функції менеджменту у сфері культури;
- проаналізувати організаційну структуру, кадровий потенціал і систему управління НКМК «Мистецький Арсенал»;
- оцінити ефективність використання ресурсів і управлінських рішень;
- обґрунтувати напрями вдосконалення менеджменту виставкових центрів на основі інноваційних та цифрових технологій.

Об'єктом дослідження роботи є процеси управління виставковими центрами та галереями у сфері культури.

Предметом – організаційно-економічні та управлінські аспекти діяльності Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал».

У процесі дослідження застосовувались методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, а також графічні методи для візуалізації результатів.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів виставкових центрів із урахуванням сучасних цифрових технологій та зарубіжного досвіду.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» та інших культурно-мистецьких установ для підвищення ефективності їх менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСТАВКОВИХ ЦЕНТРІВ

1.1 Менеджмент у сфері культури: сутність, принципи, функції

Менеджмент у сфері культури є комплексною системою управлінських процесів, що забезпечує ефективне функціонування культурно-мистецьких установ та реалізацію їхньої основної місії: збереження, розвитку та популяризації культурної спадщини, мистецтва та культурних цінностей. Особливість цього виду менеджменту полягає в тому, що він поєднує класичні управлінські підходи з урахуванням специфіки культурних закладів, таких як музеї, виставкові центри, галереї, театри та культурні хаби.

Сутність менеджменту в культурній сфері можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівників та менеджерів культурних установ, спрямовану на організацію, координацію та контроль ресурсів, процесів та персоналу для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. У загальному розумінні менеджмент це: «систематизована сукупність теоретичних і практичних знань про керування» [14, с. 45].

Діяльність культурних і виставкових установ регулюється низкою нормативно-правових актів України, що визначають правові, організаційні та фінансові засади їх функціонування. До основних законодавчих документів належать:

1. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI [1].
2. Закон України «Про музеї та музейну справу» від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР (ред. від 19.07.2022) [2].
3. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 р. № 1805-III (ред. від 22.06.2023) [3].

Крім того, реалізація державної політики у сфері культури, зокрема щодо діяльності музеїв та виставкових центрів, координується Міністерством культури та інформаційної політики України [17].

Ці нормативні документи формують правову основу діяльності культурних інституцій, визначають їх статус, функції, принципи управління та механізми державної підтримки. Вони закріплюють права і обов'язки учасників культурного процесу, сприяють розвитку культурного простору країни та створенню умов для реалізації творчого потенціалу громадян [4].

Також сучасні огляди визначають музейний менеджмент як системне планування, організацію й контроль музейних операцій, включно з управлінням колекціями, експозиціями та культурними заходами. На нашу думку, цей підхід частково обмежує потенціал культурних закладів, адже управління ресурсами має поєднуватися з формуванням культурного середовища та інтеграцією нових технологій.

Отже, менеджмент у сфері культури охоплює не лише адміністративні функції, а й стратегічне планування, захист ресурсів, розвиток персоналу та інтеграцію інноваційних технологій для підвищення ефективності культурних установ.

Водночас менеджмент у сфері культури має істотні відмінності від класичного менеджменту, що сформувався переважно в умовах комерційного сектору. Класичний менеджмент орієнтований на максимізацію прибутку, підвищення продуктивності, ринкову ефективність та досягнення конкурентних переваг. Його основними критеріями успішності є фінансові показники, обсяги продажів, рентабельність та частка ринку.

Менеджмент у сфері культури, зберігаючи базові управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль), реалізує їх з урахуванням соціокультурної місії установи. У цьому випадку управлінські рішення спрямовані не лише на економічну доцільність, а й на культурну цінність, суспільну значущість та довгостроковий вплив на розвиток культурного середовища. Таким чином, менеджмент культури є адаптованою формою класичного менеджменту, що поєднує економічну раціональність із ціннісними та гуманітарними орієнтирами. Культурні установи, зокрема виставкові центри та галереї, суттєво відрізняються від комерційних організацій за цілями діяльності, результатами функціонування та механізмами оцінки ефективності.

Якщо для бізнес-структур головною метою є отримання прибутку, то для культурних установ пріоритетом виступає створення й поширення культурного продукту, збереження культурної спадщини та формування культурної ідентичності суспільства.

Крім того, культурні організації часто функціонують у змішаній моделі фінансування, поєднуючи бюджетну підтримку, грантові кошти, партнерські проекти та власні надходження. Це зумовлює підвищену складність управління, адже менеджер повинен балансувати між вимогами державної політики, очікуваннями суспільства та необхідністю фінансової стабільності. Відповідно, ефективність діяльності культурної установи не може вимірюватися виключно економічними показниками, а потребує комплексної оцінки соціального, культурного та освітнього впливу.

З урахуванням зазначеного вважаємо за доцільне сформулювати власне визначення менеджменту виставкових центрів. Менеджмент виставкових центрів – це цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності виставкової установи, спрямований на створення якісного культурного продукту, ефективне використання ресурсів, залучення та розвиток аудиторії, а також забезпечення сталого розвитку установи в умовах динамічного культурного середовища.

Таке розуміння менеджменту виставкових центрів підкреслює його подвійний характер: з одного боку – управлінсько-економічний, з іншого – соціокультурний, що визначає специфіку діяльності цих установ порівняно з комерційними організаціями. На відміну від комерційного менеджменту, де основним критерієм ефективності є прибуток, менеджмент у культурній сфері орієнтований на досягнення соціокультурних, освітніх та естетичних цілей, а також задоволення потреб суспільства в культурному продукті [23,с.1-20].

Ключовими аспектами сутності культурного менеджменту є:

Соціальна спрямованість – основна мета діяльності культурних установ полягає у задоволенні культурних потреб суспільства та збереженні національної спадщини.

Інноваційність – впровадження нових форм організації виставок, інтерактивних технологій, цифрових платформ для залучення аудиторії.

Комплексність управління – одночасне управління фінансовими, кадровими, матеріальними та інформаційними ресурсами.

Креативність і гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни культурного середовища, запити відвідувачів та нові тенденції в мистецтві [29, с. 42–46].

Згідно з сучасними науковими підходами, менеджмент у сфері культури є поєднанням трьох основних елементів: організаційного, економічного та соціального. Організаційний аспект охоплює структуру управління, взаємодію відділів, процеси прийняття рішень. Економічний – планування бюджету, залучення фінансування та ефективне використання ресурсів. Соціальний аспект визначає взаємодію установи з аудиторією, спільнотою, партнерами та державними структурами [45].

Управління культурними установами є складним та багатогранним процесом, який базується на низці фундаментальних принципів. Вони формують основу прийняття рішень, організаційної діяльності та взаємодії всіх структурних підрозділів установи. Розуміння цих принципів дозволяє не лише ефективно координувати роботу, а й забезпечувати гармонійний розвиток культурного середовища, що відповідає сучасним потребам суспільства [42].

Першим і одним із ключових є принцип цілісності. Він передбачає комплексний підхід до управління, коли всі елементи діяльності установи розглядаються як взаємопов'язані частини єдиного організму. Експозиційна робота, освітні програми, маркетинг, взаємодія з громадськістю та фінансове управління повинні функціонувати синхронно. Ігнорування будь-якого з компонентів може призвести до зниження ефективності діяльності, адже успішність культурної установи визначається не окремими результатами, а гармонією усіх процесів [44, с. 85.].

Не менш важливим є принцип соціальної значущості. Культурна установа не існує в ізоляції від суспільства; її діяльність повинна приносити користь громаді, формувати культурний простір та сприяти розвитку освіти. Через такі

установи громадяни отримують доступ до знань, естетичних цінностей і нових форм культурного досвіду, що позитивно впливає на загальний рівень культури суспільства [42].

Ще одним визначальним є принцип ефективності. Управлінські рішення повинні забезпечувати максимально оптимальне використання ресурсів – фінансових, матеріальних, часових – для досягнення поставлених цілей. Висока ефективність дозволяє культурним установам реалізовувати свої програми без перевитрат, підвищуючи якість обслуговування відвідувачів і забезпечуючи стабільність розвитку організації. Як зазначає А. М. Колот, ефективний розвиток соціально-трудова відносин є важливою передумовою стабільного функціонування будь-якої організації [11, с. 14–25].

Сучасний культурний простір швидко змінюється, тому особливе значення має принцип адаптивності. Установи повинні оперативно реагувати на нові культурні тенденції, запити аудиторії, зміни в законодавстві та технологічні інновації. Лише гнучка організація може залишатися актуальною, привертати увагу відвідувачів і залишатися конкурентоспроможною в умовах сучасного ринку культурних послуг [42, с. 70–85.].

Не менш важливим є принцип інноваційності, який передбачає впровадження нових технологій, методів роботи та форм взаємодії з публікою. У цифрову епоху, коли інформаційні технології проникають у всі сфери життя, цей принцип стає особливо актуальним. Виставкові центри, галереї та музеї активно використовують мультимедійні рішення, інтерактивні експозиції та онлайн-платформи, щоб зробити культурний досвід більш доступним і привабливим [29].

Нарешті, принцип інтегрованості та партнерства підкреслює важливість активної взаємодії з іншими культурними та освітніми установами, державними та комерційними структурами. Партнерство дозволяє розширювати аудиторію, підвищувати ефективність управління та впроваджувати спільні проєкти, які виходять за межі окремої організації. Така інтеграція створює синергію, що сприяє розвитку культурного середовища в цілому [40, с. 1–11.].

З одного боку, такий перелік виглядає вичерпним і узгоджується з сучасними підходами до управління соціально-культурними установами. З

іншого боку, деякі дослідники вказують на недостатнє відображення ролі креативного потенціалу персоналу, що є критично важливим у виставкових центрах і галереях. Вважаємо, що ці підходи слід поєднувати: дотримання адміністративних принципів і водночас стимулювання творчої активності персоналу підвищує ефективність роботи установи [24].

Функції менеджменту у культурних установах багато в чому відповідають класичним управлінським функціям, проте мають специфічні особливості, що обумовлені соціокультурним характером діяльності. В табл.1.1 показані основні функції менеджменту.

Таблиця 1.1 – Функції менеджменту у культурних установах та їх специфіка

Функція менеджменту	Основні завдання	Приклади в культурних установах
Планування	Визначення цілей діяльності установи (експозиційних, освітніх, соціальних), розробка стратегії розвитку, планування ресурсів та бюджету	Планування виставкових проєктів: визначення тематики, формату експозицій, тривалості виставки, залучення партнерів
Організація	Формування структури управління, розподіл обов'язків, створення умов для ефективної взаємодії підрозділів	Організація роботи кураторів, адміністраторів, технічного персоналу та PR-служби виставкового центру
Мотивація та стимулювання персоналу	Заохочення працівників до високих результатів, розвиток творчого потенціалу та професійної компетенції	Поєднання матеріальних стимулів з нематеріальними: визнання, участь у престижних проєктах, можливості професійного росту
Контроль і оцінка ефективності	Перевірка досягнення цілей, аналіз результатів діяльності, моніторинг задоволеності відвідувачів та використання ресурсів	Оцінка відвідуваності виставок, аналіз бюджету проєктів, оцінка якості освітніх програм
Координація	Забезпечення узгодженості дій підрозділів, контроль взаємодії внутрішніх і зовнішніх партнерів, управління комунікаційними потоками	Узгодження роботи кураторів, PR-служби та зовнішніх партнерів під час організації масштабного культурного заходу
Прийняття управлінських рішень	Вибір стратегій розвитку, вирішення організаційних та фінансових питань, визначення пріоритетів діяльності	Прийняття рішень щодо фінансування нових виставкових проєктів або змін у програмі культурної установи

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Особливе значення у культурному менеджменті набуває функція стратегічного управління, що включає формування довгострокових планів

розвитку установи, позиціонування її на культурному ринку, впровадження інновацій та цифрових технологій. Однак ряд сучасних дослідників підкреслюють, що стратегічна функція, яка передбачає довгострокове позиціонування установи на культурному ринку та впровадження інновацій, часто недооцінюється на практиці [21]. Ми поділяємо цю позицію і вважаємо, що недостатня увага до стратегічного управління зменшує конкурентоспроможність установ у сучасному культурному середовищі.

Виставкові центри та галереї як складові культурної інфраструктури вимагають ефективного менеджменту для забезпечення трьох ключових аспектів(рис.1.1):

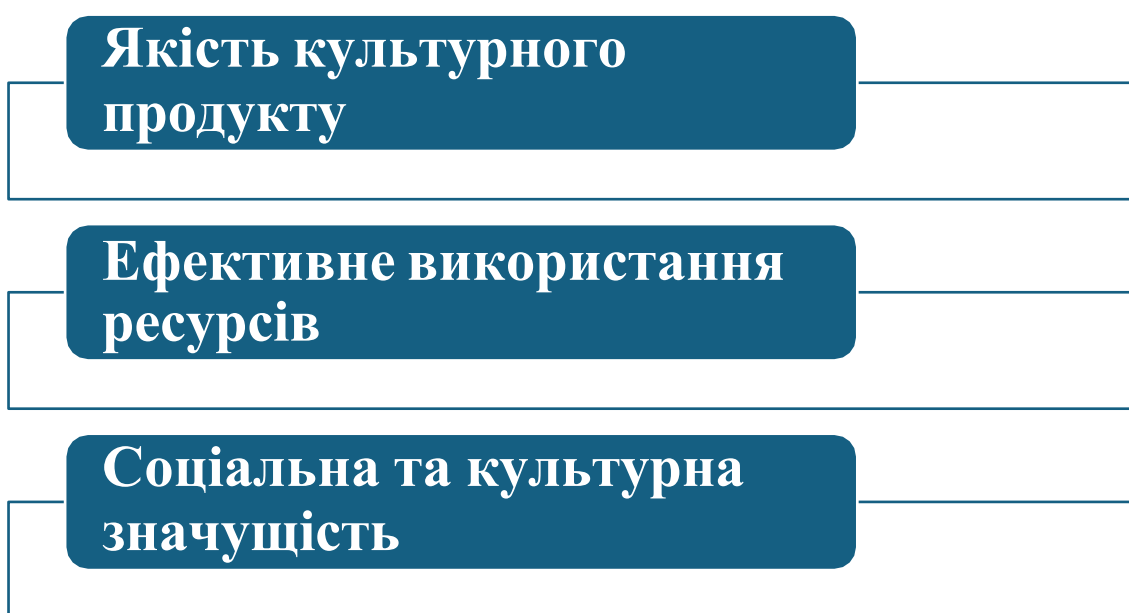


Рисунок 1.1– Ключові критерії ефективності культурних установ

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Ефективність діяльності культурних установ оцінюється за трьома основними критеріями. По-перше, якість культурного продукту, що проявляється у високому професійному рівні виставок, експозицій та освітніх програм. По-друге, ефективне використання ресурсів, яке передбачає оптимізацію бюджету, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів. І, по-третє, соціальна та культурна значущість, що відображає здатність установи формувати культурний простір, залучати різні категорії відвідувачів та інтегруватися в культурний і туристичний контекст міста й країни .

Таким чином, менеджмент у сфері культури – це складний, багаторівневий процес, що поєднує класичні управлінські підходи з урахуванням специфіки соціокультурної місії установ. Його принципи та функції спрямовані на забезпечення ефективності роботи виставкових центрів та галерей, оптимізацію ресурсів, розвиток персоналу і підвищення значущості культурного продукту для суспільства. Наукова полеміка показує, що існує певне напруження між адміністративною і соціокультурною складовими менеджменту. На нашу думку, успішне управління виставковими центрами і галереями можливе лише тоді, коли ці підходи інтегруються у єдину стратегію розвитку.

1.2 Організаційно-економічні основи управління виставковими центрами та галереями

Виставкові центри та галереї є одними з ключових інституцій культурно-мистецької сфери, що поєднують мистецький продукт із економічними та управлінськими процесами. Ефективне управління такими установами вимагає інтегрованого підходу, що охоплює організаційні, економічні та адміністративні аспекти діяльності [30].

Організаційно-економічне управління виставковими центрами передбачає розробку та впровадження системи управлінських рішень, спрямованих на оптимальне використання ресурсів, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного функціонування установи. Головна мета такого управління – забезпечення максимальної віддачі від використання матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових ресурсів при досягненні культурних, освітніх та соціальних цілей [15]. Дослідники сфери культурного менеджменту зазначають, що організаційно-економічне управління у сфері культури поєднує:

- Організаційний аспект – формування структури управління, розподіл обов’язків та повноважень, створення ефективних каналів комунікації та взаємодії між підрозділами.

- Економічний аспект – планування бюджету, контроль витрат, фінансова оптимізація та пошук джерел додаткового фінансування, включаючи гранти, спонсорську підтримку, партнерські програми.
- Адміністративний аспект – реалізація управлінських функцій: планування, організація, мотивація персоналу, контроль та координація.

Організаційний блок управління виставковими центрами та галереями. Типова організаційна структура сучасного виставкового центру або галереї передбачає наявність декількох ключових підрозділів(рис.1.2):

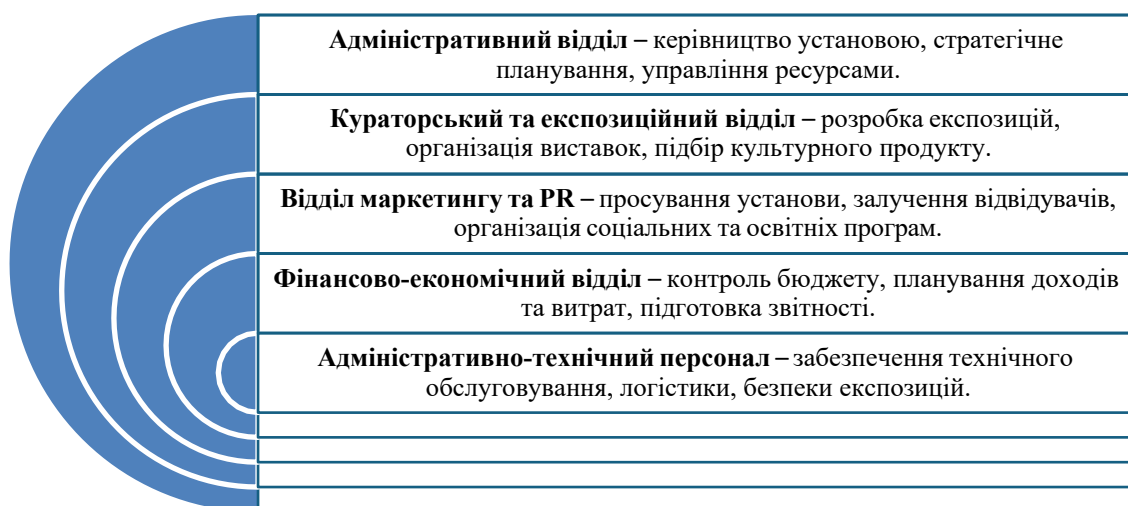


Рисунок 1.2 – Організаційна структура виставкових центрів

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Такий поділ забезпечує чітку функціональну координацію, що дозволяє ефективно управляти всіма процесами, від планування експозицій до контролю фінансів [29].

Економічна ефективність діяльності виставкових центрів і галерей є однією з ключових складових успішного менеджменту культурних установ. Вона визначається не лише здатністю залучати відвідувачів та створювати високоякісний культурний продукт, але й умінням грамотно планувати бюджет, контролювати витрати та розвивати нові джерела фінансування. При цьому організаційно-економічне управління має враховувати не лише потреби ринку, а й принципи соціокультурного впливу на суспільство, що часто ігнорується в дискусіях про комерціалізацію культурних закладів.

Першим важливим інструментом є фінансове планування. Воно передбачає складання річного та проектного бюджету, прогнозування доходів від квитків, оренди виставкових площ, організації платних заходів і спонсорських внесків. Планування дозволяє культурній установі передбачати фінансові потреби та забезпечувати стабільну реалізацію всіх запланованих програм. Наприклад, правильне бюджетування виставки дозволяє розподілити кошти між організаційними, рекламними та експозиційними витратами, що мінімізує ризики перевитрат і забезпечує фінансову прозорість [43].

Другим важливим аспектом є контроль витрат. Він передбачає постійний моніторинг використання матеріальних і людських ресурсів, а також оптимізацію витрат на підготовку та проведення виставок. Контроль дозволяє виявляти неефективні процеси та своєчасно їх коригувати. Наприклад, аналіз витрат на оренду обладнання або оплату праці персоналу дає змогу виявити резерви для економії без шкоди для якості культурного продукту [29].

Третій інструмент – розвиток доходних джерел. Сучасні культурні установи не можуть покладатися виключно на бюджетні надходження, тому активно шукають альтернативні джерела фінансування. Це включає залучення грантів, партнерських програм, благодійних внесків та комерційних проєктів. Успішне комбінування різних джерел доходу дозволяє підвищити фінансову стабільність та створює можливості для реалізації масштабних та інноваційних проєктів [46].

Однак, на наш погляд, такий поділ є дещо спрощеним. Нерідко ігнорується комунікаційно-партнерський аспект, що передбачає співпрацю з громадськими середовищами, міжнародними інституціями та приватними структурами. На тлі розвитку партнерств і грантової системи фінансування цей аспект стає все більш важливим [19]. Фінансово-економічний блок управління: специфіка фінансування некомерційних культурних установ. У контексті спеціальності «Менеджмент соціальної сфери» особливої уваги потребує специфіка фінансування культурних установ як некомерційних організацій. На відміну від комерційних підприємств, виставкові центри та галереї не можуть

повною мірою забезпечувати свою діяльність за рахунок ринкових доходів, що зумовлює необхідність диверсифікації фінансових джерел.

В Україні основними джерелами фінансування культурних установ залишаються кошти державного та місцевих бюджетів, які спрямовуються на утримання інфраструктури, оплату праці персоналу та реалізацію соціально значущих культурних програм. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів актуалізує залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів, меценатської та благодійної підтримки, міжнародної технічної допомоги. Грантове фінансування відіграє дедалі важливішу роль у розвитку виставкових центрів і галерей. Українські культурні установи активно співпрацюють з Українським культурним фондом, програмами Європейського Союзу («Креативна Європа»), міжнародними фондами та дипломатичними інституціями. Гранти дозволяють реалізовувати інноваційні, міждисциплінарні та міжнародні проєкти, які неможливо профінансувати виключно з бюджету.

Важливим елементом економічних основ управління є меценатство та спонсорство, що ґрунтуються на партнерстві з бізнесом і приватними особами. На відміну від комерційних інвестицій, меценатська підтримка має соціально-культурну мотивацію та спрямована на підтримку мистецтва, культурної спадщини та суспільно значущих ініціатив. Для менеджера соціальної сфери ключовим завданням є формування довгострокових партнерських відносин, прозорість фінансової звітності та підвищення довіри донорів до культурної установи.

Таким чином, фінансово-економічні основи управління виставковими центрами та галереями в Україні формуються на поєднанні бюджетного фінансування, грантових програм, меценатства та власних доходів, що потребує високого рівня управлінської компетентності та стратегічного планування [25].

У сучасних умовах культурний менеджмент дедалі більше інтегрує принципи стратегічного управління, маркетингу та інноваційного розвитку. Виставкові центри та галереї функціонують на перетині культури й економіки, що зумовлює складність їх управління. Першою визначальною особливістю є комбінування культурної та економічної функцій. Виставковий центр або галерея

виконує не лише просвітницьку та естетичну місію, але й має забезпечувати власну економічну життєздатність. Це поєднання створює особливу модель управління, у якій керівництво повинно гармонізувати мистецькі цілі з комерційними інтересами.

Водночас ефективність фінансово-економічного управління значною мірою залежить від здатності установи раціонально використовувати наявні ресурси. Саме тому поряд із фінансовими механізмами важливе значення має ресурсний блок управління, який охоплює кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси культурної інституції. Їх ефективне поєднання забезпечує стабільність функціонування виставкового центру та підвищує якість управлінських рішень [27].

Ресурсний блок управління: кадрові, матеріальні та інформаційні ресурси. Також важливою є динаміка попиту та пропозиції культурних продуктів. Управлінські рішення мають базуватися на глибокому аналізі аудиторії, її очікувань, соціокультурних трендів та сезонних змін відвідуваності. Наприклад, літні періоди часто характеризуються зниженням відвідуваності, тоді як зимові свята або туристичні сезони створюють додаткові можливості для залучення публіки. Сучасний менеджер культурної установи повинен володіти аналітичними інструментами прогнозування попиту, що дозволяє більш гнучко формувати програмну політику та ефективно розподіляти ресурси [36].

Ще важливою рисою сучасного управління є інноваційний підхід, який проявляється у цифровізації внутрішніх процесів і публічної комунікації. Використання онлайн-реєстрацій, віртуальних виставок, QR-кодів для отримання додаткової інформації про експонати, інтерактивних гідів і мультимедійних технологій дозволяє не лише оптимізувати роботу персоналу, але й зробити культурний простір більш доступним для широкого кола відвідувачів. Інноваційність сьогодні розглядається як стратегічний ресурс розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Окремої уваги заслуговує соціальна відповідальність як невід’ємна складова управління виставковими центрами та галереями. Вона проявляється у прагненні залучити громаду до участі в культурному житті, створити інклюзивне

середовище та забезпечити доступ до культурних благ для різних соціальних груп. Як зазначає Г. С. Лопушняк, розвиток інституціонального середовища соціального захисту населення є важливою передумовою забезпечення гідної праці [13, с. 42–45]

Це може реалізовуватися через проведення освітніх програм, соціокультурних ініціатив, інтерактивних виставок, спрямованих на розвиток творчості та культурної свідомості громадян. За визначенням ЮНЕСКО, соціально відповідальна культурна установа є «платформою для діалогу, освіти та формування ідентичності суспільства». Як підкреслюється в авторитетному міжнародному дослідженні, опублікованому в журналі *Discover Sustainability* у 2025 році, музеї та виставкові центри відіграють ключову роль у формуванні мирного та інклюзивного суспільства, сприяючи соціальній згуртованості, взаєморозумінню та утвердженню справедливості через культурний діалог [31].

Отже, управління виставковими центрами та галереями має низку специфічних особливостей, які поєднують культурну, економічну, інноваційну та соціальну складові. Ефективний менеджмент у цій сфері передбачає інтеграцію творчих рішень із раціональними методами управління, що дозволяє одночасно зберігати культурну місію установи та забезпечувати її сталий розвиток у сучасних ринкових умовах [37].

Сучасні дослідження виділяють кілька моделей організаційно-економічного управління:

- Модель централізованого управління – всі рішення приймає адміністрація, що забезпечує контроль і стандартизацію процесів, але знижує гнучкість.
- Модель децентралізованого управління – повноваження делегуються підрозділам, що підвищує адаптивність, але вимагає ефективної координації.
- Модель проектного управління – фокус на окремих виставкових проєктах із залученням спеціальних команд, оптимальна для проведення тимчасових експозицій та культурних заходів [22].

Вибір моделі управління залежить від масштабів установи, її фінансового стану, кількості персоналу та стратегічних цілей.

Отже, організаційно-економічні основи управління виставковими центрами та галереями включають взаємопов'язані організаційні, фінансово-економічні та ресурсні складові. Реалізація цих підходів на практиці значною мірою залежить від масштабу установи, моделі управління, структури фінансування та рівня інтеграції у національний і міжнародний культурний простір.

Зазначені теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу діяльності конкретної культурної інституції. У розділі 2 дані підходи будуть застосовані для дослідження організаційно-економічної моделі управління Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал», що дозволить оцінити ефективність використання управлінських інструментів у практичній діяльності однієї з провідних культурних установ України.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту у культурних установах

Оцінювання ефективності менеджменту у культурних установах є ключовим аспектом забезпечення високого рівня управління та оптимального використання ресурсів. Вона дозволяє не лише визначити результативність роботи закладу, а й визначити напрями його подальшого розвитку, вдосконалення організаційної структури та впровадження інноваційних технологій [20].

Ефективність менеджменту визначається як ступінь досягнення організацією своїх цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним соціально-культурним ефектом. У культурних установах, таких як музеї, виставкові центри чи галереї, ефективність менеджменту визначається та аналізується не лише за фінансовими показниками, а й за якістю культурного продукту, рівнем відвідуваності, соціальною значущістю заходів та задоволеністю публіки. Ключову роль у цьому відіграє якість роботи персоналу. Як зазначають Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. та Касяненко Я., діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях передбачає впровадження

цифрових інструментів для підбору, адаптації, навчання та оцінки персоналу [7, с. 147–156]. Розвиваючи цей підхід, Варіс І. О., Кравчук О. І. та Зайцева П. наголошують, що комплексна стратегія well-being є невід’ємною складовою ефективного HR-менеджменту в сучасних організаціях [5].

У контексті діяльності виставкових центрів така діджиталізація дозволяє швидко формувати команди під конкретні заходи, оптимізувати графіки роботи екскурсоводів та технічного персоналу, а також вести електронний кадровий облік без прив’язки до фізичного робочого місця.

Оцінювання ефективності менеджменту у сфері культури дає змогу визначити не лише рівень фінансової стабільності організації, а й ступінь її соціокультурного впливу на суспільство. Саме тому у науковій літературі виділяють кілька методологічних підходів, які дозволяють комплексно оцінювати діяльність культурних інституцій. Ключовими критеріями при цьому виступають не лише економічна ефективність, але й соціальна значущість та креативний потенціал організації.

Внутрішні чинники, зокрема домінуючий тип організаційної культури, безпосередньо впливають на управлінські процеси. Як зазначає Д. Коул, залежно від типу культури (бюрократичної, органічної, підприємницької чи партисипативної) формуються підходи до мотивації, контролю та лідерства. Це, своєю чергою, визначає не лише фінансову стабільність організації, а й її здатність досягати соціокультурної значущості та реалізовувати креативний потенціал колективу [6].

Першим і найпоширенішим є класичний економічний підхід, який ґрунтується на аналізі фінансових і економічних показників [29]. До основних критеріїв належать доходи й витрати установи, ефективність використання бюджету та прибутковість окремих проєктів. Цей підхід дозволяє визначити економічну стабільність закладу, оцінити ефективність управління ресурсами та виявити резерви для підвищення фінансової результативності. Однак його обмеження полягає в тому, що він не враховує нематеріальні результати діяльності – такі як освітній ефект, культурний розвиток чи соціальний внесок у громаду [16].

Дещо ширший спектр дає соціально-культурний підхід, орієнтований на вимірювання суспільного впливу діяльності установи. У цьому контексті

оцінюється кількість відвідувачів, їхні демографічні характеристики, рівень залученості громади до культурних заходів і ступінь задоволеності публіки. Для збору таких даних застосовуються соціологічні методи: опитування, анкетування, фокус-групи та аналіз відгуків у соціальних мережах. Цей підхід дає можливість зрозуміти, наскільки культурна установа відповідає потребам аудиторії та яку роль вона відіграє у формуванні культурного середовища регіону [23,с.41-58].

Більш комплексний характер має системний підхід, який розглядає установу як єдину динамічну систему, де всі підрозділи, процеси й ресурси взаємопов'язані. Оцінюється не лише фінансова діяльність, а й якість управлінських процесів, структура організації, ефективність маркетингових стратегій, рівень розвитку освітніх програм. Завдяки цьому можна виявити слабкі місця в управлінні, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити збалансований розвиток установи. Проте, на нашу думку, його практичне застосування потребує високого рівня організації внутрішніх процесів, які в українських установах часто залишаються недостатньо формалізованими – це створює додаткові труднощі для впровадження цього підходу [38].

Наступним сучасним інструментом виступає індикаторний підхід, або система ключових показників ефективності (КРІ). Для кожного підрозділу визначаються конкретні індикатори – кількість виставок, відсоток виконання бюджету, кількість нових відвідувачів, рівень задоволеності клієнтів чи якість роботи персоналу. Завдяки КРІ керівництво може регулярно відстежувати результати, проводити порівняльний аналіз у динаміці та приймати управлінські рішення на основі достовірних даних [40, с. 1–11].

Важливу роль відіграє також порівняльний підхід, який полягає у зіставленні показників діяльності конкретної установи з аналогічними організаціями – національними музеями, зарубіжними виставковими центрами або культурними хабами. Це дає змогу виявити найкращі практики управління, оцінити конкурентоспроможність установи та запровадити успішні моделі для підвищення ефективності. Порівняльний аналіз сприяє розвитку міжнародного

культурного партнерства й інтеграції українських установ у світовий культурний простір [33].

Останнім, але надзвичайно актуальним у сучасних умовах є цифровий та аналітичний підхід. Він базується на використанні сучасних інформаційних технологій для збору, збереження та аналізу даних. Автоматизовані системи управління подіями, цифрові платформи для відстеження відвідуваності, аналітика соціальних мереж і онлайн-зворотного зв'язку дозволяють оперативно реагувати на зміни у поведінці аудиторії. Цифрові інструменти підвищують точність управлінських рішень і сприяють розвитку інноваційних форм взаємодії з публікою [38].

Підсумовуючи, можна зазначити, що жоден із методологічних підходів не є універсальним. Найефективнішим вважається комплексне поєднання економічних, соціокультурних та аналітичних методів, яке дозволяє оцінити діяльність культурної установи з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних результатів. Такий інтегрований підхід створює основу для сталого розвитку культурних організацій, підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення їхньої ролі у формуванні духовного і культурного потенціалу суспільства [26, с. 18].

Для практичної оцінки ефективності менеджменту у культурних установах застосовують:

- Метод експертних оцінок – залучення фахівців для оцінки якості управлінських рішень та організації роботи;
- Метод опитування та анкетування – збір інформації від відвідувачів, співробітників та партнерів;
- Фінансовий аналіз – оцінка доходів, витрат, рентабельності;
- SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для культурної установи;
- Метод KPI – оцінка виконання встановлених показників ефективності;
- Порівняльний аналіз – порівняння результатів діяльності з аналогічними установами;

- Аналітика цифрових даних – аналіз відвідуваності, активності у соціальних мережах, онлайн-взаємодії [32].

Оцінка ефективності менеджменту у виставкових центрах має низку специфічних особливостей:



Рисунок 1.3 – Особливості оцінювання у виставкових центрах та галереях

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Оцінка ефективності діяльності культурних установ, зокрема виставкових центрів і галерей, потребує врахування не лише фінансових, а й соціокультурних чинників [43]. Сучасний культурний менеджмент має ґрунтуватися на гармонійному поєднанні економічної доцільності, суспільної користі та інноваційного розвитку. Насамперед важливим є поєднання соціально-культурних і економічних показників, адже ефективність діяльності не обмежується прибутковістю. Поряд із фінансовими результатами необхідно оцінювати якість культурного продукту – рівень організації виставок, освітніх програм та творчих заходів [41].

Важливим критерієм є також аналіз аудиторії та відвідуваності, що відображає рівень привабливості установи та її здатність задовольняти культурні потреби різних соціальних груп. Висока залученість публіки є показником соціального ефекту діяльності [39]. Не менш значущим є впровадження інновацій і цифрових технологій: онлайн-виставок, інтерактивних експозицій,

мобільних застосунків, які розширюють аудиторію й підвищують конкурентоспроможність установи. Крім того, оцінка ефективності має враховувати вплив на культурний розвиток суспільства внесок у формування культурного середовища, розвиток естетичних смаків і підтримку творчих ініціатив [33, с. 730–738].

Методологічні підходи до оцінювання ефективності менеджменту у культурних установах поєднують економічні, соціокультурні та цифрові інструменти. Вони дозволяють комплексно аналізувати діяльність виставкових центрів та галерей, визначати сильні та слабкі сторони, коригувати управлінські рішення та підвищувати результативність роботи. Такий підхід є основою для подальшого розвитку установ та впровадження інноваційних технологій у сфері культурного менеджменту [40].

Отже, зазначені методологічні підходи та методи оцінки ефективності менеджменту будуть використані у практичній частині дослідження при аналізі діяльності НКМК «Мистецький Арсенал». Зокрема, застосовано фінансовий аналіз для оцінки структури та динаміки фінансування, метод КРІ – для аналізу результативності використання ресурсів, порівняльний підхід – для оцінки змін показників у динаміці 2023–2025 років, а також елементи аналітики цифрових і статистичних даних. Метод експертних оцінок використовується для узагальнення професійних суджень дослідників і фахівців щодо стратегічної ефективності, адаптивності та соціально-культурного впливу діяльності комплексу. Такий комплексний підхід забезпечує узгодженість теоретичних положень і практичного аналізу ефективності менеджменту культурної установи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НКМК «МИСТЕЦЬКИЙ АРСЕНАЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика НКМК «Мистецький Арсенал»

Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал» (далі Мистецький Арсенал) – це національна флагманська інституція культури України, що поєднує мистецтво, музейну справу, освіту, літературу та театральні практики в єдиному культурно-освітньому просторі. Комплекс створено з метою сприяти модернізації українського суспільства, розвитку національної культури та інтеграції України у світовий культурний контекст [47]. Сьогодні Арсенал – це не просто музей чи виставковий центр, а складна інституція комплексної діяльності, що охоплює музейну, освітню, виставкову, дослідницьку, фестивальну та культурно-просвітницьку діяльність. Це місце, де мистецтво не лише показують, а й осмислюють, творять і обговорюють у суспільному контексті.

Мистецький Арсенал є державним підприємством з повною формою назвою: Державне підприємство «Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал». [35]. Це означає, що його єдиним засновником і власником майна є Державне управління справами України (Урядовий орган), а не приватні особи або громадські організації. Така форма дає Арсеналу статус національного закладу культури, який забезпечує держполітику у сфері культури та збереження культурної спадщини [40].

Статутний капітал підприємства становить близько 5 077 700 грн, що фіксується як мінімальна юридична основа його діяльності [9]. Організаційно установа підпорядковується Державному управлінню справами, що інколи викликає дискусії у культурному середовищі через відсутність прямого профільного підпорядкування Міністерству культури, однак це також дає комплексній інституції певну автономність у культурній політиці [9].

Будівля, в якій розташований Арсенал, має свою особливу історію: зведена наприкінці XVIII ст. для військових потреб як арсенал для зберігання та виробництва артилерії – вона з часом стала унікальною пам'яткою автентичної архітектури. Після функціонування як військовий об'єкт у XX сторіччі постала необхідність перетворення її в культурний простір [48].

У 2003 році комплекс було створено на базі цієї будівлі, а в 2010-му він отримав статус національного музею та культурної інституції України.

Загальна площа комплексу сягає 60 000 м² виставкових просторів найвищого рівня – це один з найбільших культурних центрів Європи за цим показником. Управління НКМК «Мистецький Арсенал» здійснюється за ієрархічною багаторівневою моделлю, де ключову роль відіграє Генеральне директорство, яке координує діяльність функціональних підрозділів. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських, творчих, освітніх та господарських функцій, що є характерним для великих державних виставкових і музейних комплексів. Як зазначають Кравчук О.І., Варіс І.О. та Каленська Н.Г подібні організаційні структури в умовах трансформації HR-менеджменту потребують перегляду розподілу функцій та імплементації нових управлінських підходів [10].

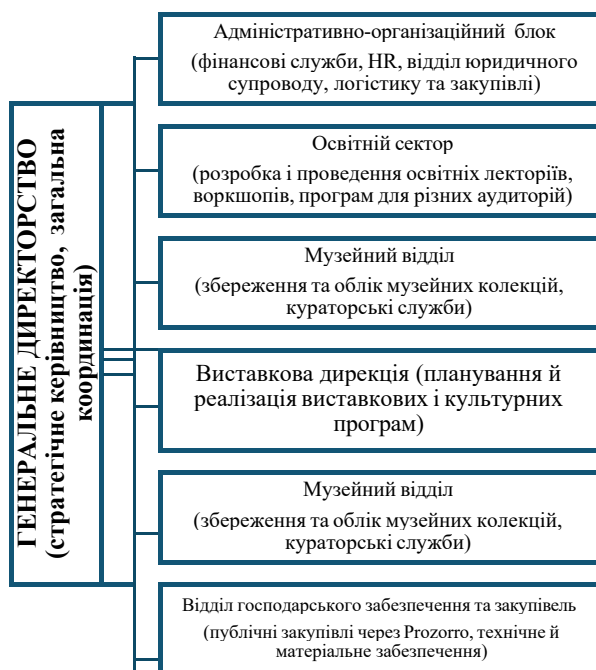


Рисунок 2.1 – Управлінська структура НКМК «Мистецький Арсенал»

Джерело: розроблено автором

Ця багатoproфiльнiсть забезпечує комплексний пiдхiд до культури: вiд традицiйних музейних експозицiй до експериментальних арт-проектiв i дискусiйної платформи для суспiльства. Згiдно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осiб, основнi види дiяльностi НКМК включають: органiзацiя конгресiв та виставок, театральну та концертну дiяльнiсть, дiяльнiсть щодо функцiонування музеїв, пiдтримка художнiх заходiв, видавнича дiяльнiсть, роздрiбна торгiвля книгами, надання iнформацiйних послуг, оренда нерухомого майна тощо [9]. Це означає, що комплекс працює в мультидисциплiнарному економiчному полi, поєднуючи культурнi й комерцiйнi елементи: вiд продажу продуктiв видавничої дiяльностi до органiзацiї платних культурних подiй.

Основними фiнансовими джерелами Арсеналу є: державний бюджет – покриває витрати на оплату працi, комунальнi послуги, частину операцiйних витрат тощо; цi дотацiї класифiкуються як державна допомога у сферi культури, що має спецiальне правове регулювання. Власна економiчна дiяльнiсть – доходи вiд органiзацiї заходiв, оренди примiщень, видавничої дiяльностi та iнших видiв господарювання [1].

За даними вiдкритого реєстру, пiдприємство «Арсенал» має активи понад 2,3 млрд грн, значну частину яких складає нерухоме майно : будiвлi, примiщення та основнi фонди. Така матерiальна база створює стабiльнi умови для розвитку, а аналiз фiнансових показникiв за перiод 2017–2024 рокiв дозволяє простежити ефективнiсть управлiння доходами та витратами [9].

Таблиця 2.1 – Ключовi фiнансовi показники (2017–2024), тис. Грн

Рiк	Заробленi доходи	iншi доходи	Усього доходiв	Витрати	Фiнансовий результат
2017	2 936	36 022	38 958	42 400	-3 442
2018	1 989	42 431	44 420	43 803	617
2019	5 120	48 292	53 412	54 357	-945
2020	1 161	41 328	42 489	43 868	-1 379
2021	1 496	44 075	45 571	47 060	-1 489
2022	1 259	36 925	38 184	38 384	-200
2023	1 203	38 761	39 964	39 935	29
2024	15 582	46 376	61 958	62 392	-434

Джерело: розроблено автором на основi [8]

На основі цих даних можна прослідкувати кілька важливих тенденцій. Протягом 2017–2021 років підприємство стабільно отримувало значно менше власних доходів, ніж інших (переважно бюджетних чи субсидованих), що формувало загальний рівень доходів і впливало на фінансовий результат. Так, у 2017 році зароблені доходи становили лише 2 936 тис. грн при інших доходах 36 022 тис. грн, а витрати перевищили доходи на 3 442 тис. грн, що сформувало значний збиток.

У 2018 році зафіксовано незначне зростання фінансових показників завдяки збільшенню інших доходів: збільшення інших доходів до 42 431 тис. грн дозволило отримати прибуток 617 тис. грн, навіть при збереженні низьких власних доходів. Однак у наступні роки (2019–2021) збитки знову з'явилися через зростання витрат – це вказує на нестійкість фінансової рівноваги, де навіть зростання загальних доходів не гарантує прибутку. З 2022 року ситуація почала стабілізуватися. Збитки стали мінімальними, а у 2023 році підприємство навіть отримало невеликий прибуток (+29 тис. грн), що свідчить про ефективніший контроль витрат і оптимізацію структури доходів. Особливо виразним є 2024 рік. Зароблені доходи досягли рекордного рівня 15 582 тис. грн, що є більш ніж десятирічним максимумом. Загальні доходи зросли до 61 958 тис. грн, однак витрати перевищили доходи і склали 62 392 тис. грн, що знову привело до збитку (-434 тис. грн). Позитивна динаміка доходів у 2024 році підтверджується виконанням планових показників. Якщо розглядати окремо доходи від квитків та організаційних послуг, видно значне перевищення запланованих показників.

Таблиця 2.2 – Динаміка виконання планових показників доходів НКМК «Мистецький Арсенал» у 2023–2025 рр.

Рік	План, тис. Грн	Факт, тис. грн	Відхилення	Виконання плану
2023	6 500	11 820	+5 320	182 %
2024	7 700	15 582	+7 882	202 %
2025	8 600	17 900	+9 300	208 %

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Дані таблиці 2.2 свідчать про стійку позитивну динаміку виконання планових показників доходів НКМК «Мистецький Арсенал» протягом 2023–2025

років. Упродовж усього аналізованого періоду фактичні надходження від квитків та організаційних послуг суттєво перевищували заплановані показники. Особливо показовим є 2024 рік, у якому рівень виконання плану сягнув 202 %, що вказує на зростання попиту на культурні події інституції та ефективність маркетингової й програмної політики. Подальше зростання у 2025 році підтверджує сталий характер цієї тенденції та свідчить про підвищення управлінської спроможності комплексу.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати структуру витрат НКМК «Мистецький Арсенал», що дозволить оцінити пріоритети фінансування, співвідношення адміністративних, програмних і господарських витрат, а також рівень відповідності витрат культурній місії інституції. Структуру витрат НКМК «Мистецький Арсенал» подано на рисунку 2.2.

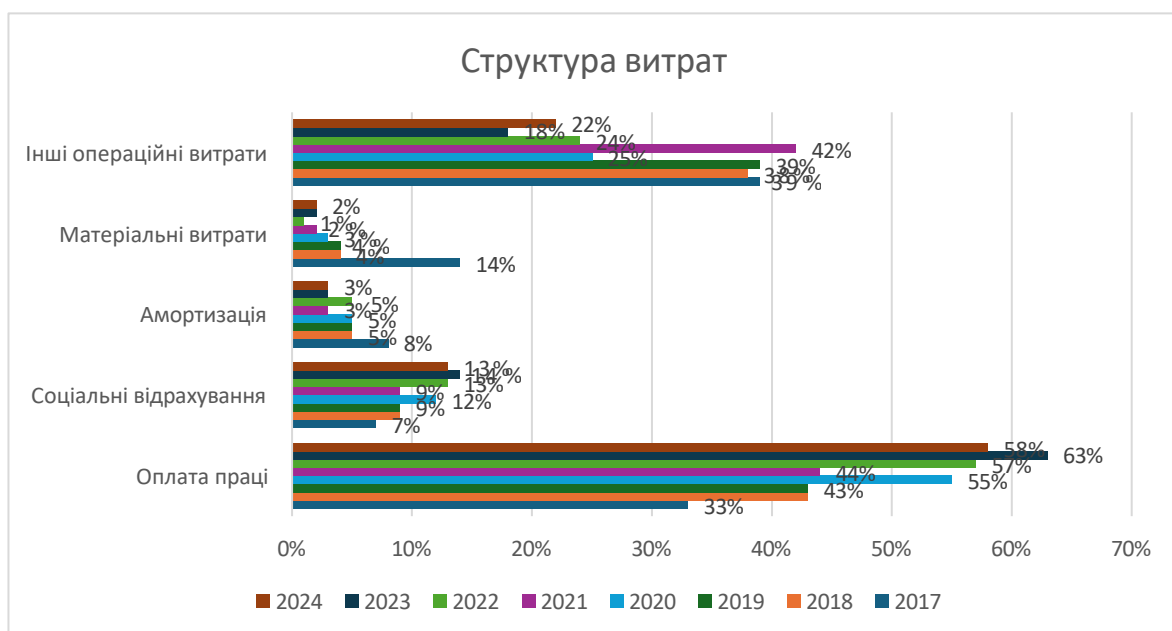


Рисунок 2.2 – Структура витрат НКМК «Мистецький Арсенал»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Рис. 2.2 відображає структуру витрат підприємства за 2017–2024 роки у відсотках від загальних витрат. Найбільшу частку витрат традиційно займає оплата праці, яка зросла з 33% у 2017 році до 58% у 2024 році, що свідчить про збільшення ролі персоналу та значення витрат на заробітну плату для підприємства. Паралельно з цим зростають соціальні відрахування, які збільшилися з 7% у 2017 році до 13% у 2024 році, що логічно корелює із

зростанням фонду оплати праці. Водночас амортизація та матеріальні витрати залишаються порівняно низькими та стабільними, з незначними коливаннями, що відображає сталість основних фондів та матеріальної бази підприємства. Інші операційні витрати протягом цього періоду зменшилися з 39% у 2017 році до 22% у 2024 році, що свідчить про оптимізацію поточних видатків і зниження адміністративного навантаження. У цілому видно зростання частки витрат на персонал і соціальні відрахування при одночасному скороченні інших операційних витрат, що вказує на зміну пріоритетів у структурі витрат підприємства та ефективніше управління ресурсами. Поряд із контролем витрат важливим аспектом фінансового стану є аналіз боргових зобов'язань. Таблиця 2.3 наочно демонструє розподіл позик та поворотної фінансової допомоги, що дозволяє оцінити концентрацію боргу за кредиторами.

Таблиця 2.3 – Структура позик та поворотної фінансової допомоги за кредиторами у 2023–2025 рр., млн грн

Позикодавець	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
ДП «Фінансування інфраструктурних проєктів»	120,5	119,6	118,9	Стабільно високий рівень
ДП «Зал офіційних делегацій»	5,9	3,35	2,9	Поступове скорочення

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Аналіз динаміки позик та поворотної фінансової допомоги НКМК «Мистецький Арсенал» у 2023–2025 роках свідчить про поступове скорочення боргового навантаження установи. Загальний обсяг зобов'язань зменшився з 126,4 млн грн у 2023 році до 121,8 млн грн у 2025 році, що вказує на обережну, але послідовну політику погашення боргів.

Структурний аналіз показує високу концентрацію боргових зобов'язань: основна частка позик протягом усього періоду припадає на ДП «Фінансування інфраструктурних проєктів». Обсяг заборгованості перед цим кредитором залишається стабільно високим і змінюється незначно, що свідчить про довгостроковий характер фінансування та обмежені можливості його швидкого погашення.

Водночас заборгованість перед ДП «Зал офіційних делегацій» має чітку тенденцію до скорочення: з 5,9 млн грн у 2023 році до 2,9 млн грн у 2025 році. Це свідчить про активну роботу менеджменту щодо зменшення другорядних боргових зобов'язань і оптимізації фінансової структури.

Загалом динаміка позик і поворотної фінансової допомоги вказує на прагнення НКМК «Мистецький Арсенал» поступово знижувати боргове навантаження, однак висока концентрація боргу в одного кредитора залишається потенційним фінансовим ризиком і потребує врахування при подальшому стратегічному плануванні.

Тож, економічний характер діяльності Арсеналу не є самоціллю – головний акцент робиться на культурному впливі, суспільному діалозі та освіті. В установі культивуються такі принципи:

- Платформа для діалогу про важливі суспільні питання;
- Знайомлення внутрішньої аудиторії з міжнародним культурним контекстом;
- Освітні та просвітницькі програми для різних вікових груп;
- Підтримка і розвиток молодих митців та культурних ініціатив.

Це створює не лише культурний продукт, але й соціальну цінність, яка виражається у формуванні інтелектуального середовища, критичного мислення і бренду української культури у світі.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика НКМК «Мистецький Арсенал» свідчить про те, що це унікальна, комплексна державна інституція, яка поєднує музейну, виставкову, освітню, фестивальну та культурно-економічну діяльність.

Вона має розгалужену структуру, значні матеріальні ресурси, різні джерела фінансування та потужну соціально-культурну місію. Попри виклики, пов'язані з державною підтримкою та фінансовим регулюванням, менеджмент Арсеналу продовжує ефективно поєднувати бюджетні ресурси з власними доходами, спрямованими на розвиток культури та мистецтва в Україні.

2.2 Аналіз організаційної структури, персоналу та управлінських процесів

Ефективність діяльності будь-якої культурної інституції значною мірою визначається не лише наявністю фінансових ресурсів або матеріальної бази, а передусім якістю організаційної структури, професійним рівнем персоналу та налагодженістю управлінських процесів. Для національних культурних інституцій ці чинники мають особливе значення, оскільки вони працюють у складному середовищі: з одного боку – державне регулювання та бюджетне фінансування, з іншого вимоги сучасної культурної індустрії, міжнародні стандарти та очікування суспільства [18].

НКМК «Мистецький Арсенал» є прикладом великої багатофункціональної організації, управління якою вимагає поєднання класичних управлінських підходів із гнучкими, проєктно-орієнтованими моделями менеджменту. Тому аналіз його організаційної структури, персоналу та управлінських процесів дозволяє оцінити рівень зрілості менеджменту установи та виявити сильні й проблемні аспекти управління.

Організаційна структура НКМК «Мистецький Арсенал» має ієрархічно-функціональний характер із елементами проєктного управління, що відповідає специфіці великої державної культурної інституції. Стратегічне керівництво здійснює генеральний директор, а координацію основних напрямів діяльності забезпечують заступники та керівники структурних підрозділів. Адміністративно-управлінський блок відповідає за фінансово-економічну, юридичну та кадрову діяльність і забезпечує організаційну стабільність установи. Програмно-кураторський блок реалізує культурну місію інституції на засадах проєктного менеджменту, музейний підрозділ забезпечує збереження й дослідження колекцій, а освітній і комунікаційний напрями формують взаємодію з аудиторіями. Технічний і господарський блок підтримує безперебійне функціонування інфраструктури комплексу.

Для узагальнення характеристик організаційної структури НКМК «Мистецький Арсенал» та визначення функціонального призначення основних підрозділів доцільно подати їх у (рис. 2.3)

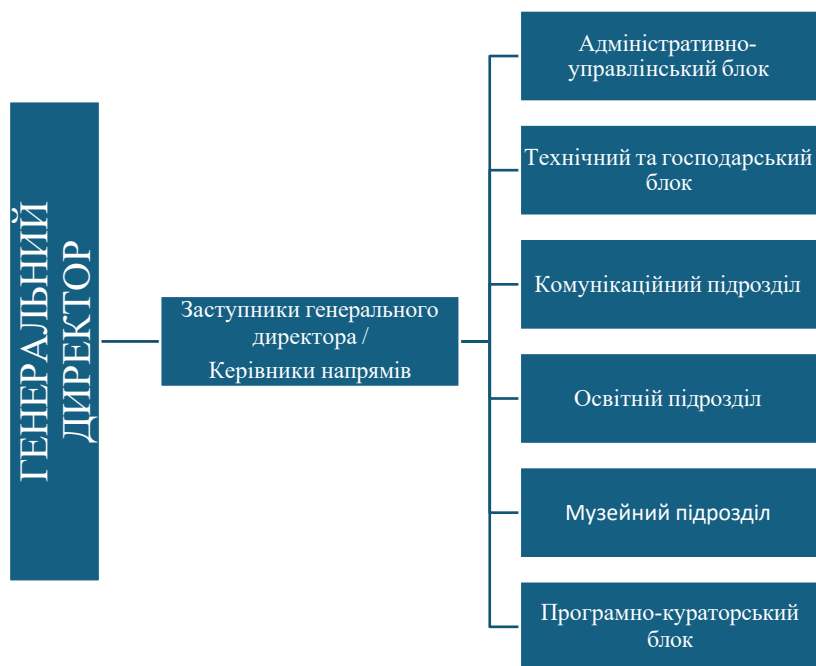


Рисунок 2.3 – Організаційна структура НКМК «Мистецький Арсенал»

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Як видно з рис.2.3, організаційна структура НКМК «Мистецький Арсенал» є багаторівневою та функціонально диференційованою, що дозволяє поєднувати адміністративну стабільність із гнучкістю проєктної діяльності та забезпечувати ефективне управління складною культурною інституцією.

Аналіз персоналу НКМК «Мистецький Арсенал» свідчить про його багатопрофільний характер. До складу колективу входять управлінські, творчі, наукові, технічні та обслуговуючі працівники, що відповідає специфіці великого культурного комплексу. Важливою якісною характеристикою персоналу є високий рівень освіти та професійної підготовки, особливо серед кураторів, музейних фахівців і менеджерів культурних проєктів. Значна частина співробітників має досвід міжнародної співпраці, що сприяє інтеграції інституції у європейський та світовий культурний простір [18].

Кадрова політика Мистецького Арсеналу поєднує елементи державної моделі зайнятості з підходами сучасного культурного менеджменту. З одного боку, статус державного підприємства обмежує можливості матеріальної мотивації працівників. З іншого боку, керівництво інституції активно використовує нематеріальні стимули, такі як участь у престижних культурних

проектах, можливості професійного розвитку, публічне визнання результатів праці та міжнародна співпраця. Як слушно зазначають Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. та Библик І. Т., вітчизняні законодавчі ініціативи у сфері праці не завжди повною мірою відповідають сучасним викликам, зокрема у питаннях регулювання навантаження та умов праці в державному секторі [12]. Водночас обмеженість фінансових ресурсів часто призводить до підвищеного навантаження на персонал, що є типовою проблемою для державних культурних інституцій [18].

Управлінські процеси в Мистецькому Арсеналі вибудовуються на основі поєднання стратегічного, операційного та проектного управління. Стратегічне управління ґрунтується на місії інституції, яка передбачає створення відкритої платформи для культурного діалогу та розвитку сучасної української культури. Прийняття стратегічних рішень відбувається з урахуванням державної культурної політики, актуальних суспільних процесів і міжнародного контексту. Водночас залежність від бюджетного фінансування та політичного середовища ускладнює довгострокове планування.

Важливою складовою управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал» є стратегічне планування та впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема у сфері цифрової трансформації. В умовах змін культурного споживання, розвитку онлайн-комунікацій і зростання ролі цифрових платформ ефективне управління неможливе без системного підходу до діджитал-напрямку діяльності інституції. Саме тому доцільно розглянути процес формування та реалізації цифрової стратегії Мистецького Арсеналу як елемент управлінських процесів.

Зазначені управлінські трансформації, зокрема розвиток цифрового напрямку, безпосередньо впливають на внутрішню організацію установи та структуру її людських ресурсів. Реалізація цифрової стратегії потребує не лише впровадження нових інструментів управління й комунікації, а й відповідної адаптації кадрового складу, перерозподілу функціональних ролей і посилення окремих напрямів діяльності. Саме тому для оцінки відповідності організаційної структури сучасним управлінським викликам доцільно проаналізувати динаміку

структури персоналу НКМК «Мистецький Арсенал» за функціональними групами у 2023–2025 роках, що подано в (табл.2.4)

Таблиця 2.4 – Структура персоналу НКМК «Мистецький Арсенал» за функціональними групами у 2023–2025 рр., %

Категорія персоналу	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Аналітична оцінка динаміки
Управлінський персонал	12 %	11 %	11 %	Оптимізація управлінського апарату
Куратори та програмні менеджери	26 %	28 %	30 %	Зростання проєктної та кураторської діяльності
Музейні та наукові працівники	22 %	21 %	20 %	Помірне скорочення через фінансові обмеження
Освітній і комунікаційний персонал	18 %	20 %	22 %	Посилення роботи з аудиторіями та діджитал-напряму
Технічний і господарський персонал	22 %	20 %	17 %	Поступова оптимізація технічних Функцій

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступову трансформацію структури персоналу НКМК «Мистецький Арсенал» у напрямі посилення проєктної, освітньої та комунікаційної діяльності. Частка управлінського персоналу зменшилася з 12 % у 2023 році до 11 % у 2024–2025 роках, що вказує на оптимізацію управлінського апарату. Водночас частка кураторів і програмних менеджерів зросла з 26 % до 30 %, відображаючи посилення проєктно-орієнтованої моделі управління та розвиток міждисциплінарних ініціатив.

Частка музейних і наукових працівників скоротилася з 22 % до 20 % унаслідок перерозподілу ресурсів, тоді як частка освітнього й комунікаційного персоналу зросла з 18 % до 22 %, що підтверджує стратегічну орієнтацію інституції на роботу з аудиторіями та цифрові формати взаємодії. Зменшення частки технічного та господарського персоналу з 22 % до 17 % свідчить про оптимізацію допоміжних функцій. Загалом кадрові зміни у 2023–2025 роках узгоджуються з впровадженням сучасних управлінських підходів і цифрової стратегії інституції. Водночас виявлені кадрові трансформації мають не лише позитивні, а й потенційно ризикові наслідки для функціонування інституції. Зокрема, скорочення частки музейних і наукових працівників може свідчити про поступове зміщення акцентів від класичної музейної діяльності до подієво-

комунікаційного формату роботи. У короткостроковій перспективі це сприяє підвищенню публічної активності та розширенню аудиторії, однак у довгостроковому вимірі може створювати ризики для розвитку науково-дослідної складової діяльності установи. Крім того, зростання частки проєктного та комунікаційного персоналу підвищує залежність інституції від інтенсивності культурних подій та цифрової активності, що потребує стабільного фінансування й високого рівня кадрової адаптивності.

Зміни у структурі персоналу та посилення проєктної та цифрової складової діяльності відбиваються і на управлінських процесах. Для оцінки динаміки менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» доцільно проаналізувати співвідношення типів управління у 2023–2025 роках, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал» у 2023–2025 рр., %

Тип управління	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Адміністративно-регламентне	46 %	42 %	38 %	Зменшення ролі бюрократичних процедур
Операційне управління	29 %	28 %	27 %	Відносна стабільність
Проєктне управління	17 %	21 %	24 %	Активне зростання
Стратегічне управління	8 %	9 %	11 %	Посилення стратегічного компонента

Джерело: розроблено автором

Таблиця демонструє поступову трансформацію управлінських процесів у напрямі підвищення гнучкості та стратегічної орієнтації. Частка адміністративно-регламентного управління зменшилася з 46 % у 2023 році до 38 % у 2025 році, що свідчить про скорочення бюрократичних процедур. Операційне управління залишалося відносно стабільним (27–29 %), тоді як проєктне управління активно зростало з 17 % до 24 %, відображаючи посилення проєктної діяльності та впровадження цифрових ініціатив. Стратегічне управління також зміцнилося, з 8 % до 11 %, що підкреслює підвищення ролі довгострокового планування та місійної орієнтації інституції.

Робота над цифровою стратегією НКМК «Мистецький Арсенал» розпочалася восени 2021 року з аналітичного етапу, який передбачав вивчення міжнародного досвіду цифрового розвитку музейних і культурних інституцій. На цьому етапі було здійснено порівняльний аналіз підходів до цифрового стратегування провідних музеїв світу, у яких цифрові практики почали формуватися ще задовго до пандемії COVID-19. Зокрема, були опрацьовані стратегічні документи Smithsonian Institution, що охоплювали період 2010–2015 років, а також цифрова стратегія галереї Tate на 2013–2015 роки, у межах якої цифровий вимір інтегрувався в усі напрями діяльності інституції. Окрему увагу було приділено цифровій стратегії National Portrait Gallery, оприлюдненій у 2016 році, яка слугувала прикладом системного підходу до розвитку цифрових продуктів і сервісів.

Аналіз зазначених стратегій поєднувався з дослідженням практичної реалізації цифрових рішень у цих інституціях. Вебсайти музеїв, відкриті стратегічні документи, річні звіти та описи організаційних структур стали важливим джерелом інформації для розуміння того, як інституції інтерпретують поняття «діджитал», які цілі ставлять перед собою у цій сфері та які продукти пропонують різним цільовим аудиторіям. Окремий напрям аналізу був спрямований на вивчення загальних стратегій розвитку культурних інституцій, у яких цифровий компонент не виділяється окремо, але інтегрується в усі стратегічні пріоритети. Прикладом такого підходу стала стратегія National Gallery на 2021–2026 роки, що демонструє наскрізне включення цифрових інструментів у програмну, освітню та комунікаційну діяльність.

Важливою теоретико-методичною основою дослідження стали спеціалізовані аналітичні матеріали та рекомендації з цифрової взаємодії у сфері культури, зокрема гайдлайн *Digital Engagement in Culture, Heritage and the Arts*, розроблений Джаспером Віссером у співпраці з Джимом Річардсоном, засновником платформи *MuseumNext*. Ці матеріали дозволили систематизувати підходи до цифрової трансформації культурних організацій та адаптувати їх до українського контексту.

На наступному етапі робоча група Мистецького Арсеналу провела серію робочих зустрічей, у ході яких було сформовано технічне завдання для зовнішніх консультантів. Завдання передбачало комплексний аналіз цифрової присутності інституції, дослідження офлайн- та онлайн-аудиторій, розроблення методології цифрового стратегування та проведення стратегічних сесій із залученням ключових працівників установи.

Зовнішній аналітичний супровід забезпечила Corestone Group, фахівці якої здійснили поглиблений аналіз результатів опитувань відвідувачів виставкових проєктів Мистецького Арсеналу за період 2020–2025 років, що охоплювали 15 масштабних експозицій. Окрім цього, було проаналізовано структуру та поведінкові характеристики аудиторій офіційного сайту інституції, а також її сторінок у соціальних мережах Facebook, Instagram та на платформі YouTube. Узагальнені результати цього аналізу були представлені у вигляді інфографік, які відображали портрети як офлайн-, так і онлайн-аудиторій Мистецького Арсеналу.



Рисунок 2.4 – Портрет аудиторій онлайн-платформ Мистецького Арсеналу

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Аналіз гендерної структури аудиторій онлайн-платформ НКМК «Мистецький Арсенал» свідчить про суттєву диференціацію користувачів залежно від типу цифрового каналу комунікації. Найбільш збалансовану

структуру має офіційний сайт Мистецького Арсеналу, де частка чоловіків становить 54%, а жінок 46%. Такий розподіл вказує на універсальний характер сайту як інформаційної платформи, що використовується різними аудиторіями для отримання практичної інформації про виставки, події, програми та діяльність інституції загалом. Сайт виконує функцію базового навігаційного та інформаційного ресурсу, що не орієнтований на конкретну гендерну групу, а тому залишається найбільш нейтральним каналом комунікації.

Водночас YouTube-канал Мистецького Арсеналу демонструє помітну перевагу жіночої аудиторії, яка становить 69% від загальної кількості користувачів. Це свідчить про підвищений інтерес жінок до відеоформатів культурного контенту, зокрема інтерв'ю з митцями, відеоекскурсій, лекцій та документальних матеріалів. Така структура аудиторії підтверджує доцільність розвитку освітнього та наративного відеоконтенту, орієнтованого на глибоке занурення у культурний контекст.

Ще більш виражений дисбаланс спостерігається в соціальних мережах Facebook та Instagram, де частка жінок сягає 75%, тоді як чоловіки становлять лише 25%. Це вказує на домінування жіночої аудиторії в каналах швидкої комунікації, візуального контенту та соціальної взаємодії. Такий розподіл можна пояснити активнішою участю жінок у культурному житті, інтересом до подієвих анонсів, візуальних матеріалів, а також до тем, пов'язаних із мистецтвом, освітою та культурною ідентичністю.

У цілому аналіз портрета аудиторій онлайн-платформ Мистецького Арсеналу демонструє чітку тенденцію до жіночої цифрової аудиторії, особливо в соціальних мережах та на відеоплатформах. Це має важливі управлінські та стратегічні наслідки, оскільки дозволяє адаптувати контент, комунікаційні повідомлення та формати взаємодії відповідно до домінуючих характеристик аудиторії. Водночас більш рівномірна гендерна структура сайту відкриває можливості для залучення ширшої та більш диверсифікованої аудиторії через розвиток аналітичних, інформаційних і сервісних цифрових продуктів.

Ключовим елементом процесу стала стратегічна сесія, що тривала два дні та була фасилітована експерткою Corestone Group Євгенією Близнюк. У роботі

сесії взяли участь 14 представників керівного складу та керівників основних підрозділів інституції. У ході стратегування команда послідовно опрацювала результати аудиторних досліджень, обговорила трансформацію культурних потреб і поведінкових моделей українського суспільства в умовах пандемії, а також визначила ключові мотиви відвідування Мистецького Арсеналу. Значна увага була приділена ідентифікації цільових аудиторій інституції та формулюванню унікальної цінності, яку Мистецький Арсенал пропонує кожній з них.

Подальша робота полягала у групуванні виявлених цінностей та формуванні ціннісного ядра інституції – сукупності смислів і пропозицій, за допомогою яких Арсенал відповідає на потреби своїх аудиторій. Окремо було проаналізовано можливості та обмеження використання цифрових інструментів у діяльності інституції, визначено ті цінності, які зберігаються та посилюються в цифровому середовищі, а також окреслено ключові цільові групи для розвитку діджитал-напряму. Для кожної з цих груп були попередньо визначені можливі формати цифрового контенту, продукти та інструменти взаємодії.

Завершальним елементом підготовчого етапу стало ознайомлення з результатами експрес-дослідження, проведеного компанією Gradus Research за допомогою мобільного застосунку Gradus, яке дозволило оцінити рівень обізнаності населення та практики відвідування Мистецького Арсеналу. Узагальнення результатів цього дослідження, разом із напрацюваннями стратегічної сесії та досвідом операційної і програмної діяльності інституції в умовах повномасштабної війни, стали основою для формування ключових складових цифрової стратегії Мистецького Арсеналу [18].

Результати експрес-дослідження, стратегічної сесії та операційної практики інституції стали основою для визначення пріоритетів цифрової трансформації. Для наочного відображення прогресу цифрової інтеграції в управлінських процесах НКМК «Мистецький Арсенал» у 2023–2025 роках представлено дані в (табл.2.6)

Таблиця 2.6 – Рівень цифрової інтеграції в управлінських процесах НКМК «Мистецький Арсенал» у 2023–2025 рр., %

Напрямок цифровізації	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Цифрові комунікації та маркетинг	45 %	55 %	65 %
Цифрові освітні продукти	28 %	36 %	44 %
Цифрові управлінські інструменти	17 %	24 %	31 %
Оцифрування музейних колекцій	10 %	15 %	20 %

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Отже, табл.2.6 демонструє послідовне зростання цифрової інтеграції у всіх ключових напрямках діяльності інституції. Найбільш активне зростання спостерігається у сфері цифрових комунікацій і маркетингу з 45 % у 2023 році до 65 % у 2025 році, що підкреслює важливість онлайн-взаємодії з аудиторіями. Цифрові освітні продукти також розширюються з 28 % до 44 %, відображаючи посилення освітньої місії та використання онлайн-форматів. Використання цифрових управлінських інструментів зросло з 17 % до 31 %, що свідчить про підвищення ефективності внутрішніх процесів, а оцифрування музейних колекцій з 10 % до 20 %, що забезпечує збереження та доступність культурної спадщини у цифровому середовищі. Проте отримані результати також демонструють певну диспропорцію між розвитком зовнішніх цифрових комунікацій і внутрішньою цифровою трансформацією установи. Найвищі показники спостерігаються у сфері маркетингових комунікацій, тоді як цифровізація управлінських процесів та оцифрування музейних фондів розвиваються повільніше.

Водночас, попри позитивну динаміку цифрової інтеграції, розвиток НКМК «Мистецький Арсенал» не може оцінюватися виключно крізь призму окремих кількісних показників. Ефективність управління інституцією визначається комплексною взаємодією організаційної структури, кадрового потенціалу, управлінських процесів та зовнішніх умов функціонування. Саме тому для систематизації результатів аналізу та виявлення ключових сильних і слабких сторін менеджменту, а також можливостей і загроз подальшого розвитку

доцільно застосувати SWOT-аналіз організаційної структури та управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал», результати якого подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз організаційної структури та управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітко сформульована культурна місія та стратегічна орієнтація	Високе навантаження на персонал
Професійний, висококваліфікований Персонал	Обмежені можливості матеріальної мотивації
Поєднання ієрархічної та проєктної моделей управління	Залежність від бюджетного фінансування
Досвід реалізації масштабних національних і міжнародних проєктів	Ускладнене довгострокове стратегічне Планування
Активний розвиток цифрових управлінських і комунікаційних Інструментів	Недостатня формалізація окремих управлінських процедур
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрових форматів і онлайн-Аудиторій	Нестабільність державного фінансування
Розширення міжнародної культурної Співпраці	Кадрове вигорання через перевантаження
Диверсифікація джерел фінансування	Політичні та безпекові ризики
Залучення зовнішніх експертів і партнерів	Обмеження інституційної автономії
Посилення освітніх і комунікаційних Програм	Конкуренція за увагу аудиторії в цифровому Середовищі

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові сильні та слабкі сторони організаційної структури, кадрового потенціалу та управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал», а також окреслити зовнішні можливості й загрози його подальшого розвитку. Виявлені проблеми, зокрема високе навантаження на персонал, залежність від бюджетного фінансування та обмежені можливості довгострокового планування, створюють підґрунтя для розробки

практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту інституції, які будуть запропоновані у третьому розділі роботи.

Таким чином, аналіз організаційної структури, персоналу та управлінських процесів НКМК «Мистецький Арсенал» свідчить, що ця інституція є складною, багаторівневою організацією, управління якою поєднує традиційні державні механізми та сучасні підходи культурного менеджменту. Сильними сторонами є професійний персонал, проектна гнучкість та чітка місійна орієнтація. Водночас, серед проблем можна виділити обмеженість фінансування, високі навантаження на працівників і складність довгострокового стратегічного планування в умовах державного регулювання.

2.3 Оцінювання ефективності менеджменту та використання ресурсів у діяльності комплексу

Ефективність менеджменту в установах культури суттєво відрізняється від ефективності в комерційних організаціях. Для національних культурних інституцій, таких як НКМК «Мистецький Арсенал», результативність управління не може оцінюватися виключно через показники прибутковості або фінансової рентабельності. Основним критерієм виступає досягнення суспільно значущих цілей, реалізація культурної місії, ефективне використання державних ресурсів і створення культурної та соціальної цінності. Оцінювання ефективності менеджменту Мистецького Арсеналу потребує комплексного підходу, що охоплює аналіз управлінських рішень, фінансово-економічних результатів, використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також впливу діяльності комплексу на культурне середовище країни. У межах дослідження для оцінки стратегічної результативності, адаптивності та соціально-культурного впливу діяльності комплексу застосовано метод експертних оцінок, що ґрунтується на узагальненні аналітичних висновків науковців, культурологів та фахівців у сфері культурного менеджменту.

У сучасній теорії менеджменту ефективність управління культурними установами визначається за поєднанням економічних, соціальних, культурних та управлінських критеріїв. Для Мистецького Арсеналу ключовими є такі підходи:

1. Результативний підхід, що аналізує досягнення поставлених цілей і виконання місії;
2. Ресурсний підхід, який оцінює, наскільки раціонально використовуються фінансові, кадрові та матеріальні ресурси;
3. Проектно-орієнтований підхід, що враховує якість реалізації культурних проєктів;
4. Соціально-культурний підхід, який визначає суспільний ефект і культурний вплив діяльності.

Поєднання цих підходів дозволяє здійснити об'єктивну і всебічну оцінку менеджменту комплексу.

Ефективність стратегічного менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» передусім ґрунтується на чітко сформульованій та послідовно реалізованій місії інституції. Вона полягає у створенні відкритого культурного простору, який не лише репрезентує сучасне мистецтво, а й слугує платформою для міждисциплінарного діалогу, осмислення актуальних суспільних процесів та формування критичного мислення. Такий підхід відповідає сучасному розумінню ролі національних культурних інституцій, що виходять за межі традиційної виставкової діяльності й активно взаємодіють із суспільством.

Послідовність дотримання цієї місії простежується у програмній політиці Мистецького Арсеналу, яка характеризується стабільністю та тематичною цілісністю. Протягом багатьох років інституція реалізує масштабні культурні події, серед яких особливе місце займають міждисциплінарні виставки, фестивалі та форуми, що поєднують мистецтво, літературу, історію, філософію та суспільні науки. Важливою рисою стратегічного менеджменту є також орієнтація на суспільно значущі теми: національну ідентичність, історичну пам'ять, досвід війни, культуру опору та переосмислення травматичного минулого. Це свідчить про здатність керівництва інституції формувати

довгостроковий змістовний вектор розвитку, який не залежить від ситуативних кон'юнктурних змін.

Стратегічна ефективність менеджменту Мистецького Арсеналу особливо яскраво проявляється в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Політичні трансформації, економічні обмеження та безпекові виклики, пов'язані з війною, суттєво ускладнюють діяльність державних культурних інституцій. Проте Арсеналу вдається зберігати інституційну цілісність і водночас адаптуватися до нових реалій, не втрачаючи стратегічних орієнтирів. Така здатність утримувати баланс між стабільністю та змінами є ознакою зрілого стратегічного менеджменту.

Ефективність стратегічного менеджменту Мистецького Арсеналу значною мірою забезпечується не стільки стабільністю ресурсного забезпечення, скільки високою адаптивністю управлінської команди. В умовах нестабільного державного фінансування та постійних зовнішніх криз інституція змушена функціонувати у режимі постійної управлінської гнучкості. Це, з одного боку, сприяє швидкому реагуванню на зміни середовища, однак з іншого – створює ризик переважання короткострокових управлінських рішень над системним довгостроковим плануванням. У перспективі така модель може призводити до виснаження кадрових і організаційних ресурсів.

Важливим показником ефективності управління є адаптивність інституції до зовнішніх умов. У діяльності Мистецького Арсеналу вона проявляється у трансформації форматів подій, зміні програмних акцентів та переорієнтації діяльності відповідно до актуальних суспільних потреб. Наприклад, у періоди криз або обмежень відбувалося переосмислення ролі культурних подій як простору підтримки, рефлексії та солідарності. Такий підхід свідчить про гнучку модель стратегічного управління, яка дозволяє швидко реагувати на виклики без втрати ідентичності інституції.

Основною формою реалізації стратегічних завдань Мистецького Арсеналу є проєктна діяльність. Менеджмент комплексу активно використовує принципи проєктного управління, що передбачає чітке формулювання цілей, визначення завдань, формування проєктних команд, планування ресурсів і

контроль за дотриманням термінів. Такий підхід є особливо ефективним у сфері культури, де більшість ініціатив має тимчасовий, але інтенсивний характер. Реалізація масштабних подій, зокрема «Книжкового Арсеналу», демонструє високий рівень організаційної спроможності менеджменту. Регулярність проведення цих заходів, складність їхньої логістики та відсутність системних організаційних збоїв свідчать про належний рівень управлінської координації [9]. Водночас проектно-орієнтована модель управління має і певні обмеження. Значна концентрація ресурсів на великих подієвих проєктах підвищує залежність інституції від їхньої регулярності, зовнішнього фінансування та суспільного інтересу. За умов кризових явищ або скорочення фінансування це може негативно впливати на стабільність окремих напрямів діяльності, насамперед науково-дослідної та музейної роботи, яка зазвичай має менш помітний, але стратегічно важливий результат.

Ефективність менеджменту Мистецького Арсеналу також проявляється у здатності координувати діяльність різних структурних підрозділів. Взаємодія між адміністративними, творчими та технічними службами є необхідною умовою успішної реалізації культурних проєктів. Саме завдяки узгодженій роботі цих підрозділів забезпечується своєчасна підготовка експозицій, безперебійне функціонування комплексу під час масових заходів, дотримання вимог безпеки та збереження матеріальних і культурних цінностей. Наявність усталених процедур, внутрішніх регламентів і системи підпорядкування свідчить про відносно високий рівень управлінської впорядкованості, що є важливою передумовою стабільної діяльності державної культурної інституції.

Загалом ефективність менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» полягає у поєднанні стратегічної візії, проектної гнучкості та організаційної дисципліни. Саме така управлінська модель дозволяє інституції не лише виконувати свої культурні функції, а й залишатися впливовим центром сучасного культурного процесу в Україні, здатним відповідати на виклики часу та формувати довготривалі суспільні сенси. Мистецький Арсенал фінансується переважно за рахунок державного бюджету. Ефективність використання цих коштів оцінюється не через прибуток, а через:

- обсяг і якість реалізованих культурних програм;
- доступність заходів для широкої аудиторії;
- збереження та розвиток інфраструктури .

Факт регулярної діяльності комплексу, збереження будівлі та підтримки масштабних проєктів свідчить про раціональне використання бюджетних коштів. Поряд із бюджетним фінансуванням, комплекс отримує доходи від продажу квитків; оренди приміщень; видавничої діяльності; комерційних подій. Менеджмент Арсеналу демонструє прагнення до диверсифікації джерел фінансування, що знижує залежність від державних дотацій і підвищує фінансову стійкість інституції. Це є важливим показником ефективного управління ресурсами. Таке прагнення до диверсифікації фінансування потребує системного підходу до планування та контролю ресурсів, що дозволяє чітко оцінювати структуру доходів та їх використання. Для наочності динаміки фінансових джерел і частки бюджетних коштів у діяльності комплексу наведено дані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура фінансування та використання бюджетних коштів (в %)

Джерело фінансування	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Державний бюджет	72 %	68 %	65 %
Продаж квитків	15 %	16 %	17 %
Оренда приміщень	8 %	9 %	10 %
Видавнича та комерційна діяльність	5 %	7 %	8 %

Джерело: розроблено автором на основі [8;9]

Данна таблиця 2.8 демонструє, що НКМК «Мистецький Арсенал» поступово зменшує залежність від державного бюджету: частка дотацій знизилася з 72 % у 2023 році до 65 % у 2025 році. Водночас зростає роль власних доходів: продаж квитків, оренда приміщень та видавнича і комерційна діяльність разом збільшилися з 28 % до 35 %.

Це свідчить про підвищення фінансової стійкості інституції, ефективне управління ресурсами та прагнення до самодостатності без втрати стратегічних

пріоритетів. Разом із тим, попри позитивну тенденцію до зростання власних доходів, фінансова модель Мистецького Арсеналу все ще залишається переважно дотаційною. Частка державного фінансування у 2025 році становить 65 %, що свідчить про суттєву залежність інституції від бюджетної підтримки.

На нашу думку, це є одночасно і перевагою, і обмеженням. З одного боку, державне фінансування дозволяє реалізовувати суспільно значущі культурні проекти, які не мають високої комерційної рентабельності. З іншого боку, така залежність знижує фінансову автономність установи та ускладнює довгострокове стратегічне планування.

Ефективність менеджменту комплексу у сфері управління матеріально-технічною базою проявляється, зокрема, у збереженні історичної споруди, адаптації простору до сучасних виставкових вимог та багатофункціональному використанні приміщень. Поєднання охоронних і функціональних підходів дозволяє використовувати будівлю як активний культурний ресурс, не порушуючи її історичної автентичності.

Менеджмент Мистецького Арсеналу працює з висококваліфікованим, але обмеженим за чисельністю персоналом. Ефективність використання людських ресурсів полягає у:

- залученні працівників до кількох проєктів;
- поєднанні адміністративних і творчих функцій;
- використанні проєктної зайнятості та зовнішніх експертів.

Разом із тим, високе навантаження на персонал залишається викликом, що обмежує довгострокову ефективність менеджменту. Зазначене навантаження на персонал зумовлює необхідність детальнішого аналізу того, як саме використовуються людські ресурси в межах управлінської моделі Мистецького Арсеналу.

Для оцінки ефективності залучення персоналу, рівня його завантаженості та гнучкості кадрової політики доцільно розглянути відповідні показники, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ефективність використання людських ресурсів (персоналу), %

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Коментар
Середня завантаженість персоналу	85 %	87 %	88 %	Високе навантаження, потреба у балансі
Проектна участь співробітників	65 %	70 %	75 %	Залучення до кількох ініціатив одночасно
Поєднання адміністративних і творчих функцій	40 %	45 %	50 %	Гнучка модель управління
Використання зовнішніх експертів	10 %	15 %	20 %	Підтримка проєктів за рахунок зовнішніх ресурсів

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.9 свідчать про високий рівень інтенсивності використання людських ресурсів у НКМК «Мистецький Арсенал». Середня завантаженість персоналу зросла з 85 % у 2023 році до 88 % у 2025 році, що підтверджує підвищене навантаження на працівників. Водночас збільшується частка співробітників, залучених до проєктної діяльності, з 65 % до 75 %, а також поширюється практика поєднання адміністративних і творчих функцій, що відображає гнучку модель управління персоналом. Зростання використання зовнішніх експертів з 10 % до 20 % свідчить про намагання менеджменту частково компенсувати кадрові обмеження та знизити навантаження на штатних працівників.

Як наголошують Колот А., Козьменко С. та Герасименко О., розвиток інституту гідної праці є імперативом соціальної якості, що набуває особливої актуальності для України в умовах трансформаційних змін [34]. Високе навантаження на персонал та обмежені можливості його матеріальної мотивації, виявлені в діяльності Мистецького Арсеналу, свідчать про необхідність імплементації принципів гідної праці в управлінську практику державних культурних інституцій. Загалом наведені показники підтверджують ефективність використання людських ресурсів за умов обмеженої чисельності персоналу, водночас вказуючи на ризики для довгострокової стійкості управлінської моделі.

Одним із ключових показників ефективності менеджменту є соціальний і культурний ефект. Діяльність Мистецького Арсеналу: формує публічний культурний дискурс; сприяє розвитку сучасного українського мистецтва; підтримує національну культурну ідентичність; створює платформу для суспільного діалогу.

Ці результати не мають прямого фінансового виміру, але є основним аргументом на користь ефективності управління комплексом.

Для наочного узагальнення нематеріальних результатів діяльності Мистецького Арсеналу, які не піддаються прямому фінансовому виміру, доцільно представити соціально-культурний ефект у вигляді структурованої візуалізації. Саме такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив інституції на культурне середовище та суспільні процеси у динаміці 2023–2025 років, що відображено на (рис.2.5)

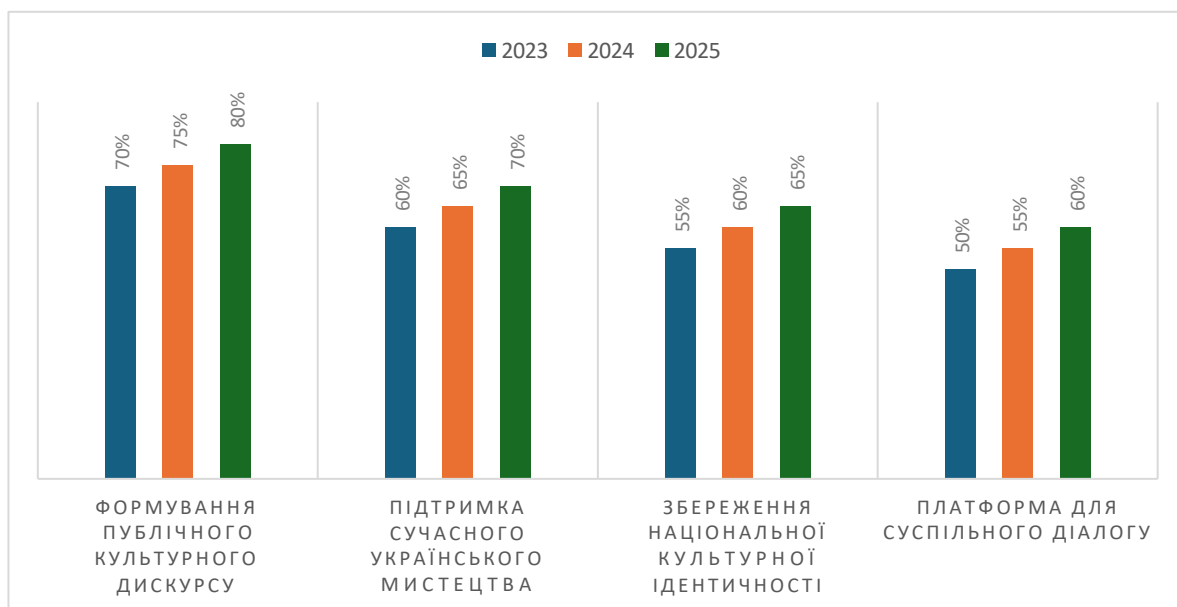


Рисунок 2.5 – Соціально-культурний ефект діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Рис. 2.5 ілюструє стале зростання соціально-культурного ефекту діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» за всіма ключовими напрямками. Найбільш вираженою є позитивна динаміка у формуванні публічного культурного дискурсу, показник якого зріс з 70 % у 2023 році до 80 % у 2025 році, що свідчить про посилення ролі інституції як впливового культурного майданчика. Водночас зростання показників підтримки сучасного українського

мистецтва та збереження національної культурної ідентичності підтверджує сталість культурної місії Арсеналу. Поступове підвищення значення платформи для суспільного діалогу відображає розширення міждисциплінарного та суспільно орієнтованого впливу інституції. Загалом наведені дані засвідчують, що соціально-культурний ефект є ключовим нематеріальним результатом ефективного менеджменту комплексу.

Таким чином, оцінювання ефективності менеджменту та використання ресурсів у діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» дозволяє зробити висновок, що менеджмент комплексу загалом є результативним і професійним. Інституція ефективно поєднує стратегічне бачення з операційною діяльністю, раціонально використовує фінансові, матеріальні та людські ресурси й створює значний соціально-культурний ефект. Водночас, ефективність менеджменту обмежується структурними проблемами, характерними для державних культурних установ: залежністю від бюджетного фінансування, високим навантаженням на персонал і складністю довгострокового планування. Проте навіть за цих умов Мистецький Арсенал залишається прикладом успішного управління національною культурною інституцією.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИСТАВКОВИХ ЦЕНТРІВ

3.1. Зарубіжний досвід управління культурно-мистецькими закладами

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції у сфері культурних індустрій виставкові центри дедалі частіше розглядаються не лише як простори для експонування мистецьких чи наукових досягнень, а як багатофункціональні платформи комунікації, освіти, дозвілля та економічного розвитку територій. Саме тому питання вдосконалення менеджменту виставкових центрів набуває особливої актуальності, а вивчення зарубіжного досвіду управління культурно-мистецькими закладами стає важливим інструментом формування ефективних управлінських моделей.

У багатьох розвинених країнах культурно-мистецькі заклади, зокрема виставкові центри, функціонують у межах чітко вибудованої системи стратегічного менеджменту, яка поєднує державну підтримку, приватні інвестиції та активну участь громадянського суспільства. Важливою особливістю цього досвіду є орієнтація не лише на збереження культурної спадщини, а й на інноваційність, фінансову стійкість та залучення нових аудиторій. Одним із найбільш показових прикладів є практика управління культурно-мистецькими закладами у країнах Західної Європи. Так, у Франції виставкові центри та музеї перебувають під опікою Міністерства культури, проте мають значний рівень управлінської автономії. Керівництво таких установ отримує можливість самостійно формувати програмну політику, залучати партнерів, розробляти маркетингові стратегії та управляти фінансовими ресурсами. Важливо, що держава при цьому виступає не жорстким контролером, а стратегічним партнером, забезпечуючи базове фінансування та нормативно-правову підтримку.

У Німеччині модель управління культурно-мистецькими закладами ґрунтується на принципі децентралізації. Значна частина виставкових центрів перебуває у віданні земель або муніципалітетів, що дозволяє враховувати регіональні особливості та потреби місцевих громад. Управлінські команди таких закладів, як правило, формуються з фахівців у сфері культури, економіки та маркетингу, що сприяє поєднанню мистецької якості з ефективним менеджментом. Окрему увагу приділено партнерству з бізнесом, зокрема через спонсорські програми та механізми державно-приватного партнерства.

Досвід Великої Британії демонструє ще одну важливу тенденцію – орієнтацію на аудиторію та соціальну інклюзію. Британські виставкові та культурні центри активно впроваджують практики audience development, тобто цілеспрямованого розвитку й розширення кола відвідувачів. Менеджмент таких закладів використовує маркетингові дослідження, цифрові технології та освітні програми для залучення різних соціальних груп, включно з молоддю, людьми з інвалідністю та представниками етнічних меншин. Водночас значну роль відіграють незалежні фонди, зокрема Arts Council England, які забезпечують фінансування на конкурсній основі та стимулюють підвищення якості управління.

Не менш цікавим є досвід Сполучених Штатів Америки, де більшість культурно-мистецьких закладів функціонує в умовах ринкової економіки та обмеженої державної підтримки. Виставкові центри у США часто мають статус неприбуткових організацій, проте змушені активно залучати позабюджетні кошти. У цьому контексті ключовою компетенцією менеджменту стає фандрейзинг – системна робота з приватними донорами, корпораціями та благодійними фондами. Значна увага також приділяється брендингу, формуванню позитивного іміджу та розвитку членських програм, що дозволяє забезпечити фінансову стабільність і незалежність.

Окремо варто відзначити досвід країн Скандинавії, де управління культурно-мистецькими закладами тісно пов'язане з концепцією соціальної держави. У Швеції, Данії та Норвегії виставкові центри розглядаються як важливий елемент суспільного розвитку та неформальної освіти. Менеджмент

таких закладів орієнтований на відкритість, доступність та екологічну відповідальність. Активно впроваджуються «зелені» стандарти управління, цифрові платформи для віртуальних виставок та інтерактивні формати взаємодії з відвідувачами.

Азійський досвід, зокрема Японії та Південної Кореї, демонструє ефективність поєднання традиційних культурних цінностей з сучасними управлінськими технологіями. Виставкові центри цих країн часто є частиною великих культурних кластерів, що включають музеї, освітні установи та креативні індустрії. Управління здійснюється на основі довгострокового планування, активного використання інформаційних технологій та орієнтації на міжнародну співпрацю.

Узагальнення наведеного зарубіжного досвіду дозволяє систематизувати ключові управлінські підходи та визначити можливості їх практичного застосування в діяльності вітчизняних культурно-мистецьких інституцій. З метою наочності та подальшого використання в аналітичній частині дослідження доцільно представити відповідні напрями адаптації у вигляді порівняльної таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Можливості адаптації зарубіжного досвіду для НКМК «Мистецький Арсенал»

Країна	Ключова практика	Суть підходу	Можливість впровадження в Арсеналі
Франція	Управлінська Автономія	Самостійне формування програм і фінансів	Розширення автономії у виборі проєктів та партнерств
Німеччина	Децентралізація	Орієнтація на локальні Потреби	Активніше залучення місцевих громад і бізнесу
Велика Британія	Audience Development	Робота з різними Аудиторіями	Впровадження CRM та персоналізованого маркетингу
США	Фандрейзинг	Залучення приватних Коштів	Краудфандинг, донорські програми
Скандинавія	Соціальна Орієнтація	Доступність і сталість	Інклюзивні програми + енергоефективність
Японія	Технологічність	Інтеграція цифрових рішень	VR/AR, цифрові архіви

Джерело: розроблено автором на основі [23; 26; 40; 42; 46]

Показовим прикладом французької моделі культурного менеджменту є діяльність Centre Pompidou, який поєднує функції музею сучасного мистецтва, виставкового центру, науково-дослідної платформи та публічного культурного простору. Попри державне фінансування, інституція має значну автономію у формуванні виставкової політики, міжнародних партнерств і фінансового планування. Важливо, що адміністрація Центру Помпиду активно використовує механізми комерціалізації культурного продукту: продаж брендованої продукції, організацію тимчасових міжнародних виставок, ліцензування цифрового контенту та партнерські проекти з приватними компаніями. На думку автора, саме така модель «керованої автономії» є особливо актуальною для НКМК «Мистецький Арсенал», оскільки дозволяє поєднати державну підтримку зі стратегічною гнучкістю та фінансовою диверсифікацією.

Конкретизацією німецького досвіду може слугувати діяльність Hamburger Bahnhof музею сучасного мистецтва, що функціонує в межах децентралізованої культурної політики Берліна. Значна частина його програм реалізується у партнерстві з місцевими громадами, незалежними кураторами та бізнесом. Важливим інструментом менеджменту є багаторівнева система фінансування, де муніципальні ресурси доповнюються грантами, спонсорськими внесками та міжнародними культурними фондами. Авторське бачення полягає в тому, що для Мистецького Арсеналу німецький досвід є цінним насамперед у контексті посилення регіональної взаємодії. Арсенал потенційно може виконувати роль не лише національного, а й координаційного центру для локальних культурних ініціатив України.

Британська модель audience development найбільш яскраво реалізована у діяльності Tate Modern. Інституція системно використовує аналітику аудиторій, CRM-системи, персоналізовані комунікації та програми залучення нових соціальних груп. Наприклад, Tate активно працює з молодіжними аудиторіями через спеціальні молодіжні кураторські ради, цифрові освітні платформи та інтерактивний контент у соціальних мережах. Водночас музей адаптує експозиційний простір для людей з інвалідністю та розробляє програми культурної інтеграції мігрантів. На думку автора, саме британський досвід є

одним із найбільш перспективних для Мистецького Арсеналу, оскільки українські культурні інституції традиційно орієнтувалися переважно на створення культурного продукту, а не на системне управління аудиторіями та поведінковою аналітикою відвідувачів.

Американська модель фандрейзингу доцільно розглянути на прикладі Museum of Modern Art. Значна частина бюджету музею формується не за рахунок державних коштів, а через членські програми, корпоративне спонсорство, благодійні внески та ендаумент-фонди. Особливо ефективним інструментом є багаторівнева система membership programs, яка передбачає різні рівні участі відвідувачів від базових річних внесків до преміальних програм меценатства. Авторський аналіз свідчить, що для НКМК «Мистецький Арсенал» адаптація американського досвіду могла б стати одним із ключових напрямів підвищення фінансової стійкості. В умовах нестабільного державного фінансування розвиток системи культурного меценатства та довгострокових партнерств із бізнесом є не лише бажаним, а стратегічно необхідним.

Скандинавський підхід до управління культурними інституціями доцільно конкретизувати через діяльність Moderna Museet. Особливістю цього музею є поєднання культурної діяльності з політикою сталого розвитку. Інституція активно впроваджує енергоефективні рішення, цифрові квиткові системи, безбар'єрний простір та екологічні стандарти організації виставок. Крім того, значна увага приділяється психологічному комфорту відвідувачів і створенню відкритого громадського простору. Автор вважає, що для Мистецького Арсеналу саме скандинавська модель може бути важливою у контексті післявоєнного відновлення культурної сфери України, де культурні інституції дедалі більше виконуватимуть не лише мистецькі, а й соціально-терапевтичні функції.

Японський досвід доцільно розкрити через приклад teamLab Borderless: цифрового музею, побудованого на інтерактивних мультимедійних технологіях. Управління таким простором базується на поєднанні мистецтва, ІТ-технологій та поведінкової аналітики відвідувачів. Важливо, що цифрові рішення тут не є лише додатком до традиційної експозиції, а виступають основою культурного

продукту. Авторське бачення полягає в тому, що для Мистецького Арсеналу японський досвід є особливо актуальним у сфері цифровізації музейного середовища, розвитку VR/AR-рішень та створення інтерактивного культурного контенту для молодшої аудиторії.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду дозволяє не лише узагальнити ефективні моделі управління, але й визначити конкретні напрями їх адаптації для НКМК «Мистецький Арсенал». Зокрема, доцільним є впровадження стратегічної автономії за французькою моделлю, розширення співпраці з місцевими громадами та бізнесом за прикладом Німеччини, активне використання підходів audience development, характерних для Великої Британії, а також розвиток фандрейзингу та краудфандингу, притаманного США. Водночас скандинавський досвід підкреслює важливість інклюзивності та сталого розвитку, тоді як японська модель акцентує увагу на цифровізації та технологічних інноваціях. Саме ці елементи можуть бути покладені в основу рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал», що розглядаються у наступному підрозділі.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» з урахуванням цифрових технологій та інновацій

Національний культурно-мистецький комплекс «Мистецький Арсенал» функціонує в умовах цифрової трансформації економіки, а також суттєвих викликів воєнного та післявоєнного періоду. При цьому запропоновані напрями вдосконалення ґрунтуються на адаптації кращих зарубіжних практик управління культурно-мистецькими закладами, розглянутих у попередньому підрозділі. Проведений SWOT-аналіз виявив ключові проблеми: висока залежність від державного фінансування (72%), перевантаження персоналу (88%) та низький рівень цифровізації колекцій (10–20%). Відповідно, запропоновані рекомендації спрямовані на усунення саме цих слабких сторін.

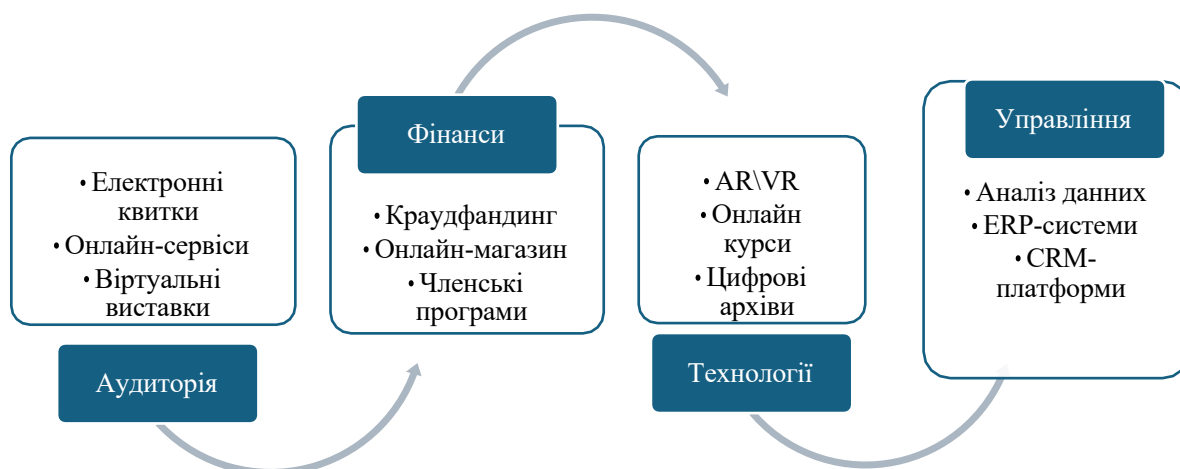


Рисунок 3.1 – Модель цифрової трансформації менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал»

Джерело: розроблено автором на основі [40]

В умовах війни цифровізація культурних інституцій набуває стратегічного значення як інструмент:

- збереження культурної спадщини (через цифрові архіви);
- забезпечення безперервності діяльності (онлайн-виставки);
- міжнародної культурної дипломатії.

Зокрема, створення цифрових копій експонатів та онлайн-експозицій дозволяє мінімізувати ризики втрати культурних цінностей та забезпечує доступ до них навіть за умов обмеженої фізичної відвідуваності. Очікувані показники в таблиці 3.2 визначалися на основі узагальнення зарубіжного досвіду цифрової трансформації культурних інституцій, аналітичних звітів у сфері культурного менеджменту та порівняння з результатами впровадження аналогічних рішень у музейно-виставковій практиці.

Діапазон зменшення навантаження на персонал (–25–30%) сформовано як усереднений ефект від автоматизації документообігу та впровадження CRM-систем у подібних установах. Показник зростання відвідуваності (15–25%) базується на середніх результатах використання цифрового маркетингу та

онлайн-комунікацій у культурних організаціях. Довгострокові ефекти подані як прогнозні орієнтири, оскільки залежать від масштабу цифровізації та рівня ресурсного забезпечення. Таким чином, усі значення в таблиці є інтервальними експертно-аналітичними оцінками, адаптованими до умов діяльності НКМК «Мистецький Арсенал».

Таблиця 3.2 – Етапи цифрової трансформації НКМК «Мистецький Арсенал»

Етап	Заходи	Очікуваний результат
Короткострокові (1–2 роки)	Впровадження електронного документообігу; запуск CRM; онлайн-продаж квитків; перші краудфандингові кампанії	Зменшення навантаження на персонал (–25–30% часу), зростання доходів
Середньострокові (2–3 роки)	Створення цифрових каталогів; запуск онлайн-курсів; впровадження аналітики даних	Зростання відвідуваності на 15–25%, розширення аудиторії
Довгострокові (3–5 років)	Повна цифровізація архівів; впровадження AI-аналітики; енергоефективні системи	Зменшення витрат, стійкість установи, міжнародна інтеграція

Джерело: розроблено автором

Запропонований поділ дозволяє забезпечити поступове впровадження інноваційних рішень від базової цифровізації управлінських процесів до інтеграції складних технологій, таких як штучний інтелект та повна цифровізація архівів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності установи, зниженню навантаження на персонал та формуванню стійкої моделі розвитку в умовах цифрової економіки та воєнних викликів.

Впровадження ERP та CRM-систем має бути адаптоване до умов державного підприємства, з урахуванням бюджетних обмежень.

Рекомендації:

- використання відкритого ПЗ (наприклад, Odoo, ERPNext);
- інтеграція з державними цифровими платформами;
- залучення грантів на цифровізацію.

Очікуваний ефект:

- скорочення часу на адміністративні процеси на 30–40% (за даними впроваджень ERP у публічному секторі ЄС);
- зниження навантаження на персонал;

- підвищення прозорості фінансів.

CRM-рішення (з урахуванням аналізу аудиторії):

- персоналізовані розсилки (особливо для жіночої аудиторії);
- програми лояльності;
- автоматизація комунікації.

Розвиток цифрового маркетингу та аналітики є важливим напрямом удосконалення діяльності НКМК «Мистецький Арсенал», спрямованим на вирішення проблеми низької частки власних доходів, яка наразі становить лише 28–35%. Для підвищення ефективності комунікації з аудиторією доцільним є впровадження таких інструментів, як електронні системи продажу квитків, онлайн-реєстрація на події, email-маркетинг, а також аналітика поведінки користувачів. Застосування цих інструментів дозволяє не лише автоматизувати процеси взаємодії з відвідувачами, але й забезпечує можливість персоналізації контенту та пропозицій. За даними європейських музейних практик, зокрема стратегій Tate та Louvre, використання цифрового маркетингу сприяє підвищенню відвідуваності на 15–25%, тоді як персоналізовані комунікації можуть збільшити конверсію на 20–30%.

Важливим напрямом модернізації є впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності, що спрямоване на подолання проблеми низького рівня цифровізації колекцій (10–20%). Зокрема, доцільним є створення VR-турів для міжнародної аудиторії, розробка AR-додатків для використання безпосередньо у виставкових залах, а також впровадження інтерактивних експозицій. Реалізація цих заходів дозволить значно розширити аудиторію установи за межами Києва, створити нові джерела доходу через онлайн-доступ до виставок та підвищити рівень залученості відвідувачів до культурного процесу.

Розширення освітньої діяльності також є перспективним напрямом розвитку НКМК «Мистецький Арсенал». З цією метою доцільно впроваджувати онлайн-курси, вебінари, подкасти, а також створювати відкриті цифрові архіви виставкових проєктів. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню нової

аудиторії, забезпечить додаткові джерела фінансування та посилить освітню функцію установи, що є важливою складовою її діяльності в сучасних умовах.

Краудфандинг і фандрейзинг виступають важливими інструментами зменшення залежності НКМК «Мистецький Арсенал» від державного фінансування, частка якого наразі становить близько 72%. Використання сучасних цифрових платформ, таких як Patreon, Kickstarter та українська платформа «Спільнокошт», відкриває нові можливості для залучення фінансових ресурсів від широкої аудиторії. Досвід європейських музейних інституцій свідчить про те, що краудфандингові кампанії можуть забезпечувати до 10–20% загального бюджету культурних проєктів. Водночас українські культурні ініціативи вже демонструють успішну практику використання платформи «Спільнокошт» для реалізації мистецьких та освітніх проєктів. У зв'язку з цим для НКМК «Мистецький Арсенал» доцільним є запуск краудфандингових кампаній під конкретні виставкові проєкти, активне залучення української діаспори, а також створення цифрових членських програм, які передбачають регулярну підтримку установи з боку відвідувачів і прихильників мистецтва.

Підвищення кваліфікації персоналу є ключовим напрямом удосконалення діяльності установи, що безпосередньо сприяє вирішенню проблеми перевантаження працівників, рівень якого, за результатами аналізу, становить 88%. Підвищення професійної компетентності персоналу дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та ефективність управлінських рішень. З цією метою доцільно впроваджувати систематичне навчання через онлайн-курси, організовувати участь працівників у міжнародних стажуваннях, а також використовувати цифрові платформи для обміну досвідом із провідними культурними інституціями. Такий підхід сприятиме формуванню сучасної команди фахівців, здатних ефективно реалізовувати інноваційні проєкти.

Важливим напрямом модернізації діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» є впровадження принципів сталого розвитку та енергоефективності з використанням цифрових технологій. До основних заходів у цьому напрямі належать запровадження електронного документообігу, створення цифрових каталогів виставок та впровадження інтелектуальних (smart) систем управління

будівлею. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити витрати на адміністративні процеси та енергоспоживання в середньому на 10–20%, а також сприятиме формуванню позитивного екологічного іміджу установи. Крім того, впровадження принципів сталого розвитку відповідає сучасним міжнародним стандартам діяльності культурних інституцій та підвищує їхню конкурентоспроможність.

Таблиця 3.3 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Захід	Очікуваний ефект	Термін	Джерело фінансування
ERP/CRM	–30–40% часу, зниження навантаження	1–2 роки	держбюджет, гранти
Цифровий маркетинг	+15–25% відвідуваності	1–2 роки	власні кошти
AR/VR	розширення аудиторії	2–3 роки	партнерства, гранти
Онлайн-освіта	нові доходи	2–3 роки	платні курси
Краудфандинг	+10–20% фінансування	1–3 роки	громадські внески
Цифрові архіви	збереження спадщини	3–5 років	Держпрограми
Енергоефективність	–10–20% витрат	3–5 років	інвестиції, гранти

Джерело: розроблено автором на основі [19; 23; 42; 46]

Оцінювання очікуваних ефектів від упровадження запропонованих заходів здійснювалося на основі методу експертних оцінок, аналізу зарубіжного досвіду культурних інституцій та порівняння результатів цифрової трансформації у сфері культурного менеджменту. Прогнозні показники мають орієнтовний характер і визначалися шляхом співставлення поточного стану діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» із результатами впровадження аналогічних управлінських рішень у міжнародній практиці. Зокрема, очікуване скорочення часу управлінських процесів після впровадження ERP/CRM-систем базувалося на оцінці ефективності автоматизації документообігу та координації роботи персоналу. Прогноз зростання відвідуваності внаслідок розвитку цифрового маркетингу визначався з урахуванням динаміки онлайн-аудиторій та практики використання digital-комунікацій у культурних інституціях. Очікувані результати впровадження AR/VR-технологій, онлайн-освіти та цифрових архівів оцінювалися переважно за якісними критеріями: розширення аудиторії, підвищення доступності культурного контенту та збереження культурної спадщини.

Показники щодо краудфандингу та енергоефективності були сформовані на основі аналізу міжнародного досвіду диверсифікації фінансування та оптимізації витрат у культурно-мистецьких закладах. Таким чином, очікувані ефекти відображають прогнозовані організаційні, фінансові та соціокультурні результати впровадження сучасних управлінських підходів у діяльність НКМК «Мистецький Арсенал».

Запропоновані рекомендації мають системний характер і безпосередньо спрямовані на усунення виявлених слабких сторін діяльності НКМК «Мистецький Арсенал». Їх реалізація дозволить:

- зменшити залежність від державного фінансування;
- підвищити ефективність управління;
- розширити аудиторію;
- забезпечити стійкість установи в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

Таким чином, удосконалення менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал» на основі цифрових технологій має комплексний характер і охоплює управлінські, комунікаційні, освітні, кадрові та фінансові аспекти діяльності.

ВИСНОВКИ

В нашій бакалаврській роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, організаційно-економічних та практичних аспектів менеджменту виставкових центрів на прикладі діяльності Національного культурно-мистецького комплексу «Мистецький Арсенал». Досягнення поставленої мети зумовило необхідність поетапного розгляду сутності менеджменту у сфері культури, аналізу реального стану управління культурною установою та обґрунтування шляхів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади менеджменту виставкових центрів і галерей, що дозволило сформулювати системне бачення управління культурними установами. Встановлено, що менеджмент у сфері культури базується на реалізації 5 класичних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація), доповнених функцією прийняття управлінських рішень та стратегічного управління. Визначено, що ефективність діяльності культурних установ оцінюється за 3 ключовими критеріями: якість культурного продукту, ефективність використання ресурсів та соціально-культурний вплив.

Систематизація наукових підходів дозволила виділити 6 основних принципів менеджменту у сфері культури (цілісність, соціальна значущість, ефективність, адаптивність, інноваційність, партнерство), що формують основу управління виставковими центрами. У результаті аналізу організаційно-економічних основ управління встановлено, що діяльність виставкових центрів базується на поєднанні 3 ключових складових: організаційної, економічної та адміністративної. Визначено, що фінансування культурних установ здійснюється за рахунок 4 основних джерел: бюджетних коштів, грантів, меценатства та власних доходів.

Дослідження показало, що у практиці управління використовуються 3 моделі організації діяльності (централізована, децентралізована, проєктна), вибір яких залежить від масштабів установи та її ресурсного забезпечення. У межах методологічних підходів до оцінки ефективності менеджменту виокремлено 6

основних підходів: економічний, соціокультурний, системний, індикаторний (KPI), порівняльний та цифровий. Для практичної оцінки застосовується щонайменше 7 методів аналізу, серед яких фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, анкетування та експертні оцінки.

Другий розділ роботи був присвячений аналізу організації та ефективності менеджменту НКМК «Мистецький Арсенал». У результаті проведеного аналізу діяльності НКМК «Мистецький Арсенал» встановлено, що інституція демонструє загалом ефективну, проте фінансово нестійку модель функціонування. Зокрема, протягом 2017–2024 років підприємство лише у 2018 та 2023 роках отримало прибуток (617 тис. грн та 29 тис. грн відповідно), тоді як в інші періоди діяльність була збитковою, з максимальним від’ємним результатом -3 442 тис. грн у 2017 році. У 2024 році, попри зростання загальних доходів до 61 958 тис. грн, витрати перевищили їх і становили 62 392 тис. грн, що зумовило збиток у розмірі -434 тис. грн.

Аналіз структури доходів показав значну залежність від державного фінансування, частка якого хоча і зменшилася з 72 % у 2023 році до 65 % у 2025 році, однак залишається домінуючою. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зростання власних доходів: доходи від квитків та послуг перевищують планові показники більш ніж у 2 рази (202 % у 2024 році та 208 % у 2025 році), що свідчить про підвищення попиту та ефективність маркетингової діяльності.

У структурі витрат найбільшу частку займає оплата праці, яка зросла з 33 % у 2017 році до 58 % у 2024 році, що відображає зростання ролі людських ресурсів. При цьому інші операційні витрати скоротилися з 39 % до 22 %, що свідчить про оптимізацію витратної політики.

Кадровий аналіз показав трансформацію структури персоналу у напрямі посилення проєктної діяльності: частка кураторів і програмних менеджерів зросла з 26 % до 30 %, а освітнього та комунікаційного персоналу з 18 % до 22 %. Водночас середня завантаженість персоналу зросла до 88 %, що свідчить про ризик перевантаження. У сфері управління спостерігається зниження частки адміністративно-регламентних процесів з 46 % до 38 % та зростання проєктного

управління з 17 % до 24 %, що підтверджує перехід до більш гнучкої моделі менеджменту. Рівень цифрової інтеграції також зріс: цифрові комунікації з 45 % до 65 %, а цифрові управлінські інструменти з 17 % до 31 %.

У третьому розділі роботи встановлено, що ефективні моделі управління виставковими центрами у провідних країнах світу базуються на поєднанні управлінської автономії, децентралізації, розвитку аудиторії, фандрейзингу та цифровізації. Їх адаптація для НКМК «Мистецький Арсенал» дозволяє сформувати комплексну модель модернізації управління установою. Проведений аналіз показав наявність ключових проблем у діяльності Арсеналу, зокрема: високу залежність від державного фінансування (близько 72% бюджету), перевантаження персоналу (88% працівників) та низький рівень цифровізації колекцій (10–20%). Частка власних доходів залишається недостатньою і становить лише 28–35%, що обмежує фінансову стійкість установи.

Запропоновані заходи цифрової трансформації мають чітко визначений кількісний ефект. Зокрема, впровадження ERP- та CRM-систем дозволить скоротити час на адміністративні процеси на 30–40%, а також зменшити навантаження на персонал на 25–30%. Використання інструментів цифрового маркетингу та аналітики здатне забезпечити зростання відвідуваності на 15–25% та підвищення конверсії на 20–30%.

Додатковим джерелом фінансування може стати краудфандинг, який потенційно забезпечує 10–20% бюджету проєктів, що сприятиме зменшенню залежності від державних коштів. Водночас впровадження енергоефективних технологій дозволить скоротити витрати установи на 10–20% у довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів у коротко- та середньостроковій перспективі (1–3 роки) забезпечить підвищення ефективності управління, розширення аудиторії та зростання власних доходів, а у довгостроковій (3–5 років) формування стійкої, фінансово незалежної та цифрово інтегрованої культурної інституції.

Таким чином, результати бакалаврської роботи підтверджують, що вдосконалення менеджменту виставкових центрів, зокрема НКМК «Мистецький

Арсенал», є важливою передумовою сталого розвитку культурних інституцій в Україні. Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності культурно-мистецьких закладів, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері культурного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 10.10.2025)
2. Закон України «Про музеї та музейну справу» від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР (ред. від 19.07.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-вр> (дата звернення: 10.10.2025)
3. Закон України «Про охорону культурної спадщини» від 08.06.2000 р. № 1805-III (ред. від 22.06.2023) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення: 10.10.2025)
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення виставок і ярмарків» від 07.08.2013 р. № 592. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.10.2025)
5. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 99–111. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46458> (дата звернення: 10.10.2025)
6. Коул Д. Основні моделі кадрового менеджменту : [Електронний ресурс] StudFiles. – URL: <https://studfile.net/preview/11486708/page:2/> (дата звернення: 10.10.2025)
7. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485> (дата звернення: 10.10.2025)
8. ДП «НКММК „Мистецький Арсенал“». *Opendatabot.ua*. URL: https://opendatabot.ua/c/33403498?utm_source= (дата звернення: 10.10.2025)
9. Державне управління справами: ДП «Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал». *Офіційний сайт Державного управління справами* URL: <https://www.dus.gov.ua/content/державне->

підприємство-«національний-культурно-мистецький-та-музейний-комплекс-«мистецький?utm_source= (дата звернення: 10.10.2025)

10. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR-менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-04-09> (дата звернення: 10.10.2025)

11. Колот А. М. Теоретичні й прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудових відносин та їх представницьких органів. Україна: аспекти праці. 2002. № 2. С. 14–25.

12. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М., Библик І. Т. Законодавчі ініціативи у сфері праці в Україні: оцінка відповідності сучасним викликам. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 2(272). С. 111–122. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/02/2.24._topic_Halyna-S.-Lopushnyak-Oksana-M.-Poplavska-Ihor-T.-Byblyk-111-122.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

13. Лопушняк Г. С. Розвиток інституціонального середовища соціального захисту населення в контексті забезпечення гідної праці. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку.* Київ : КНЕУ, 2017. С. 42–45. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22932> (дата звернення: 10.10.2025)

14. Любельчук А., Костюченко О. Тенденції архітектурного формування сучасних виставкових центрів : теорія та практика дизайну. Архітектура та будівництво. 2023. Вип. 29–30. С. 82–88. DOI <https://doi.org/10.32782/2415-8151.2023.29-30.9> (дата звернення: 10.10.2025)

15. McGrane M. T. Improving Convention Center Management Using Business Analytics and Key Performance Indicators. Vol. I: Focusing on Fundamentals. New York : Business Expert Press, 2020. 182 p.

16. Лещук Г. В. Особливості соціокультурної діяльності як фактора соціально-виховного впливу на особистість. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота. Ужгород,

2019. Вип. 1 (44). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24876> (дата звернення: 10.10.2025)

17. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkp.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)

18. Офіційний сайт Національного культурно-мистецького та музейного комплексу «Мистецький Арсенал». URL: <https://artarsenal.in.ua/> (дата звернення: 12.10.2025)

19. Стратегія розвитку культури України на 2025 рік, схвалена розпорядженням КМУ від 23.02.2021 р. № 127-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2025)

20. Балакірєва О. М., Качанова Т. В., Ковальчук О. В. Менеджмент соціокультурної діяльності : навчальний посібник. Харків : ХДАК, 2020. 256 с.

21. Самійленко Г. М. Креативна економіка: теоретичні засади та особливості її функціонування в умовах становлення нової економіки . *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(22). С. 31–42. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/219366> (дата звернення: 10.10.2025)

22. Aliyeva G. The Methods for Evaluating the Activities of Museums / *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*. 2025. Vol. 12, No 3. P. 969–980. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/5050219> (дата звернення: 10.10.2025)

23. Půček M. J., Plaček M., Ochrana F. Museum Management: Opportunities and Threats for Successful Museums. Cham: Springer, 2021. 176 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82028-2> (дата звернення: 10.10.2025)

24. Camarero C., et al. Core functions, visitor friendliness and digitalisation: a comparative analysis of corporate museums' performance / *Journal of Cultural Economics*. 2024. Vol. 48. P. 405–437. URL: https://www.researchgate.net/publication/382295474_Core_functions_visitor_friendliness_and_digitalisation_a_comparative_analysis_of_corporate_museums'_performance (дата звернення: 10.10.2025)

25. Candela G., Gabriëls N., Chambers S., Pham T. A., Ames S., et al. A Checklist to Publish Collections as Data in GLAM Institutions. URL: https://www.researchgate.net/publication/369823576_A_Checklist_to_Publish_Collections_as_Data_in_GLAM_Institutions (дата звернення: 10.10.2025)
26. Colbert F., St-James Y. *Marketing Culture and the Arts*. 6th ed. London: Routledge, 2021. 384 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_Culture_and_the_Arts.html?id=tK9EPgAACAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 10.10.2025)
27. Exhibition spaces should be developed as integrated multi-value hubs: experts Vietnam News. 2026. 19 March. URL: <https://vietnamnews.vn/economy/1777789/exhibition-spaces-should-be-developed-as-integrated-multi-value-hubs-experts.html> (дата звернення: 10.10.2025)
28. Gan Y. Research on the Role of Contemporary Curators and Exhibition Space Analysis / *Communications in Humanities Research*. 2024. Vol. 33. URL: https://www.researchgate.net/publication/380849864_Research_on_the_Role_of_Contemporary_Curators_and_Exhibition_Space_Analysis (дата звернення: 10.10.2025)
29. Jeon O. H. Institutional logics, cultural identity and internationalisation of art films: a comparative analysis of France and Korea : thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD). Canterbury : University of Kent, 2020. 287 p. URL: https://kar.kent.ac.uk/81344/1/244Institutional_logics_Cultural_Identity_and_Internationalisation_of_Art_Films_.pdf (дата звернення: 10.10.2025)
30. Handling the open culture dilemma in museum management: an exploratory interdisciplinary study / *Scientometrics*. 2024. Vol. 129. P. 7699–7733. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-024-05164-3> (дата звернення: 10.10.2025)
31. Integrating the contribution of museums for building peaceful and inclusive society and promoting justice / *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Article 24. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-00808-7> (дата звернення: 10.10.2025)
32. Jelinčić D. A. Indicators for Cultural and Creative Industries' Impact Assessment on Cultural Heritage and Tourism / *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No 14. Article 7732. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7732> (дата звернення: 10.10.2025)

10.10.2025)

33. Kasbayeva G., Mamyrbekova A., Tairova B. Culture management in cultural and art institutions: A cultural analysis /Scientific Herald of Uzhhorod University. Series "Physics". 2024. No 55. P. 730–738. URL: https://www.researchgate.net/publication/380407199_Culture_management_in_cultural_and_art_institutions_A_cultural_analysis (дата звернення: 10.10.2025)

34. Kolot A., Kozmenko S., Herasymenko O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine / Economics and Sociology. 2020. Vol. 13, No 2. P. 70–85. URL: https://www.economics-sociology.eu/files/5_945_Kolot%20et%20al.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

35. Статут Державного підприємства «Національний культурномистецький та музейний комплекс «Мистецький арсенал» (нова редакція) : затверджений Розпорядженням Керівника Державного управління справами від 2018 р. № 44. URL: <https://artarsenal.in.ua/wp-content/uploads/2018/08/STATUT2018.pdf> (дата звернення: 10.10.2025)

36. Newhouse V. Art and the Power of Display: Exhibition Management in the 21st Century. London : Thames & Hudson, 2021. 288 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/249403772_Art_and_the_Power_of_Display_Exhibition_Management_in_the_21st_Century (дата звернення 10.10.2025)

37. Pushmin A. Digital Management in the Field of Art and Music Industry / Socio-Cultural Management Journal. 2024. Vol. 7, No 1. P. 84–103. URL: <https://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/304780> (дата звернення: 10.10.2025)

38. Bätz K., Siegfried P. Complexity of culture and entrepreneurial practice International Entrepreneurship Review. 2021. Vol. 7, № 3. P. 61–70. URL: https://www.researchgate.net/publication/354438894_Complexity_of_culture_and_entrepreneurial_practice (дата звернення: 10.10.2025)

39. Vakharia N., Poole A. H. Knowledge management in museums: enhancing organizational performance and public value / Journal of Documentation. 2023. No 5. P. 1071–1087. URL:

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/306018/1/id654.pdf> (дата звернення: 10.10.2025)

40. Yang H., Guo L. Evolution of Exhibition Space Strategies in Smart Museums: A Historical Transition from Traditional to Digital / Herança. History, Heritage and Culture. 2023. Vol. 7, No 1. P. 1–11. URL: https://www.researchgate.net/publication/376991713_Evolution_of_Exhibition_Space_Strategies_in_Smart_Museums_A_Historical_Transition_from_Traditional_to_Digital (дата звернення: 10.10.2025)

41. Zorloni A. (2020). Managing Art Galleries: Understanding the Business of the Art Market (2nd ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. URL: <https://ru.scribd.com/document/263144937/Art-Gallery-Market> (дата звернення: 10.10.2025)

42. Kotler, N., Kotler, P., Kotler, W. Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass, 2020. 528 p. URL: <https://download.ebookshelf.de/download/0000/5716/41/L-G-0000571641-0002382781.pdf> (дата звернення: 10.10.2025)

43. Falk, J. H., Dierking, L. D. The Museum Experience Revisited. London: Routledge, 2013. 352 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315417851/museumexperience-revisited-john-falk-lynn-dierking> (дата звернення: 10.10.2025)

44. McLean, F. Marketing the Museum. London: Routledge, 2022. 240 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Marketing_the_Museum.html?id=bQEk3KLQ9poC&redir_esc=y (дата звернення: 10.10.2025)

45. Sandell, R., Nightingale, E. Museums, Equality and Social Justice. London: Routledge, 2020. 312 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203120057/museumsequality-social-justice-richard-sandell-eithne-nightingale> (дата звернення: 10.10.2025)

46. RECHARGE Project. Sustainable Financing Strategies for Cultural

Heritage Organisations : white paper. Rotterdam : Erasmus University Rotterdam, 2023. 77 p. URL: <https://recharge-culture.eu/> (дата звернення: 10.10.2025).

47. Місія Інституції. Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал». – URL: <https://artarsenal.in.ua/pro-nas/misiya/> (дата звернення: 10.10.2025)

48. Історія створення. Національний культурно-мистецький та музейний комплекс «Мистецький Арсенал». – URL: <https://artarsenal.in.ua/istoriya/> (дата звернення: 10.10.2025)

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент виставкового центру

Автор

Ковалевська

Науковий керівник / Експерт

Рябоконт

ІД документу

333958950

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

**Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/21/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14045

Кількість слів



КЦ

117020

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)