

УДК 069.62:069(477-25)

**Белікова М.В.***кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного туризму  
Запорізького національного технічного університету***Безхлібна А.П.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного туризму  
Запорізького національного технічного університету***МЕНЕДЖМЕНТ «НАЦІОНАЛЬНОГО МУЗЕЮ ІСТОРІЇ УКРАЇНИ  
У ДРУГІЙ СВІТОВІЙ ВІЙНІ. МЕМОРІАЛЬНИЙ КОМПЛЕКС»****MANAGEMENT OF «UKRAINE NATIONAL MUSEUM  
OF THE SECOND WORLD WAR. MEMORIAL COMPLEX»****АНОТАЦІЯ**

У статті проаналізовано сучасний стан менеджменту Національного музею історії України у Другій світовій війні. Встановлено, що якість музейного сервісу Національного музею історії України у Другій світовій війні викликає зауваження. Музей потребує розробки маркетингової стратегії з просування власних ексклюзивних послуг (зокрема, через Інтернет). Встановлено, що за останні три роки відсоток державного фінансування в структурі коштів організації становить більше 95%. Музей вже має свій сформований бренд, проте існують проблеми щодо організації обслуговування відвідувачів.

**Ключові слова:** Національний музей історії України у Другій світовій війні, відвідуваність, музейний менеджмент, маркетинг.

**АННОТАЦИЯ**

В статье проанализировано современное состояние менеджмента Национального музея истории Украины во Второй мировой войне. Установлено, что качество музейного сервиса Национального музея истории Украины во Второй мировой войне вызывает замечания. Музей нуждается в разработке маркетинговой стратегии по продвижению собственных эксклюзивных услуг (в частности, через Интернет). Установлено, что за последние три года процент государственного финансирования в структуре средств организации составляет более 95%. Музей уже имеет свой сложившийся бренд, однако существуют проблемы по организации обслуживания посетителей.

**Ключевые слова:** Национальный музей истории Украины во Второй мировой войне, мемориальный комплекс, посещаемость, музейный менеджмент, маркетинг.

**ANNOTATION**

The current state of management of the National Museum of History of Ukraine in World War II was researched. The quality of service museum National Museum of Ukraine in World War II has reproved. Museum needs to develop a marketing strategy to promote their exclusive services (including online services). During the last three years the percentage of state financing in the structure of the organization is more than 95%. The museum already has formed a brand, but it has problems of visitors' service.

**Keywords:** National museum of the history of Ukraine in the Second World War, memorial Complex, attendance, museum management, marketing.

**Постановка проблеми.** Музеї збирають, зберігають, досліджують, популяризують колекції. Збереження колекцій та пам'яток не є самоціллю, важлива аудиторія, яку сьогодні можемо оцінити через кількість відвідувачів. Музеї зберігають культурну спадщину для суспільства за допомогою наявних ресурсів. Ресурси – це приміщення, територія, обладнання, але найбільш ліквідними ресурсами є

грошові кошти, які спрямовуються на оплату праці персоналу та акумулюються в процесі діяльності музейної установи. Організаційними показниками діяльності музею є кількість проведених екскурсій і публікацій, кількість зібраних і відреставрованих предметів, проведених фестивалів і лекцій, проведених чи відвіданих конференцій. Однак стосовно економічної оцінки ефективності діяльності музею можуть виникати труднощі співставлення. Наприклад, виставок може бути 150 на рік, а може бути одна виставка світового рівня; конференцію можна організувати, а можна відвідати; статтю можна опублікувати в масовій газеті і в науковому закордонному виданні; є локальні свята, а є масштабні міжнародні фестивалі тощо. Отже, нині прості кількісні показники не є коректними для відображення ефективності складної діяльності музейних установ і вимагають окремого опрацювання, таких як розробка критеріїв ефективності діяльності музеїв, а отже, загалом музейного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан музейного менеджменту відзначається інтересом до прикладних досліджень, які стосуються аналізу розвитку музейних закладів, специфіки надання музейних послуг та особливостей і якості музейного сервісу. І. Яковець виділила етапи планування роботи Черкаського обласного художнього музею [1]. О. Кузьмук аналізував державну політику щодо музейного менеджменту [2]. Інші дослідники вивчали тенденції розвитку музейного менеджменту в Україні, зокрема приклади фандрайзингових програм [3]. В. Рожко та інші вчені аналізували інформаційне забезпечення музейної сфери для ухвалення управлінських рішень Міністерством культури, у впорядкуванні якого знаходяться музеї [4; 5]. Доводиться констатувати, що сучасні емпіричні дослідження музейного менеджменту продовжують бути актуальними і рідкісними.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Музейна аудиторія з кож-

ним роком стає більш вимогливою, її цікавить отримання якісного сервісу та послуг, тому музеї змушені проводити зміни в менеджменті та маркетингу. Об'єктом нашого дослідження є «Національний музей історії України у Другій світовій війні. Меморіальний комплекс». Аналіз стану управління меморіальним комплексом за 2013–2016 рр. є актуальним, оскільки музей є масштабним закладом свого типу не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Посилення уваги туристів та відвідувачів м. Києва до експонатів цього музею обумовлено підвищенням інтересу до історії України та наявністю в музеї окремої експозиції, присвяченої АТО, яка має місце сьогодні на Сході України.

**Мета статті** полягає в аналізі управління діяльністю (менеджменту) «Національного музею історії України у Другій світовій війні. Меморіальний комплекс» за 2014–2016 рр.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Національний музей історії України у Другій світовій війні було засновано у 1974 р., а меморіальний комплекс – 9 травня 1981 р. У 1996 р. музею присвоєно статус національного, у 2015 р. – сучасну назву. Площа меморіального комплексу сягає 11,24 га. До нього входять Музей з монументом «Батьківщина-мати», головна площа з Алеєю міст-героїв та скульптурними композиціями, виставка бойової техніки та озброєння, будівля з експозицією «На чужих війнах», Музей АТО, який знаходиться на стадії створення. Для відвідування відкриті транспортний літак Лі-2, вертоліт Мі-24В та реактивний винищувач МіГ-23. На висоті 36,6 м та 91,0 м монументу «Батьківщина-мати» працюють оглядові майданчики, з яких відкривається панорама столиці України.

Сьогодні за розмірами та значенням колекції музей разом з меморіальним комплексом є

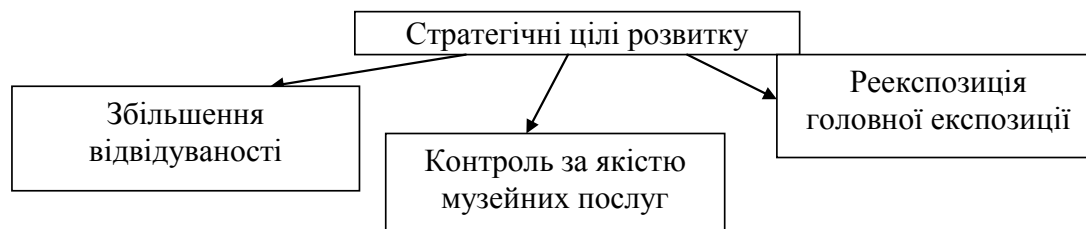


Рис. 1. Розстановка стратегічних цілей Національного музею історії України у Другій світовій війні

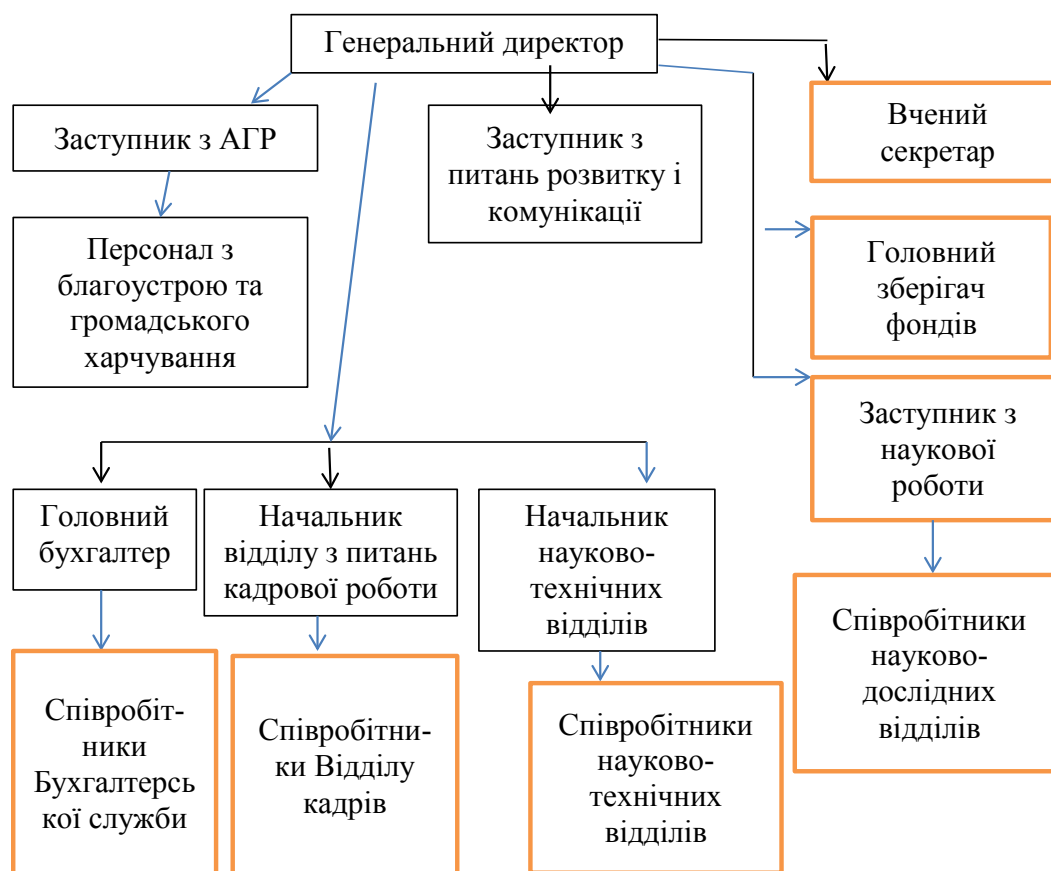


Рис. 2. Організаційна структура Національного музею історії України у Другій світовій війні

одним з найбільших в Україні. Його зібрання нараховує близько 400 тис. музейних предметів, з них більше 17,4 тис. (лише 4,35%) знаходяться в головній експозиції площею 5 тис. кв. м.

Одним з ефективних інструментів музейного менеджменту є стратегічне планування, що дає змогу визначити місію і розстановку цілей, проаналізувати стан наявних ресурсів, динаміку розвитку, здійснити SWOT-аналіз наявної системи менеджменту організації та встановити чіткі перспективи розвитку. Місію Національного музею історії України у Другій світовій війні можна сформулювати таким чином: «акцентувати «український фактор» та показати поворотні воєнно-політичні події Другої світової війни». Авторами статті були виділені стратегічні цілі розвитку меморіального комплексу на короткострокову перспективу (рис. 1).

В музеї працюють 372 штатні працівники. Організаційну структуру музею можна класифікувати як функціональну (рис. 2), яка передбачає функціональний розподіл праці й функціональну спеціалізацію управлінського процесу за функціональними підсистемами організації. Структура музею складається з адміністрації – генерального директора, його заступників, вченого секретаря, головного зберігача фондів.

Науково-дослідні відділи очолюють завідувачі, які керують науковими співробітниками за такою ієрархією: старші наукові співробітники, наукові співробітники, молодші наукові співробітники.

Науково-дослідна робота в музеї – важливий напрям його діяльності, який включає наукове комплектування музейних фондів, наукову організацію обліку, збереження, консервації і реставрації колекцій, наукову побудову експозицій, виставок та проведення на науковій основі всіх видів культурно-масової роботи.

Планування та організація науково-дослідницької роботи музею координується вченою радою музею, до якої входять генеральний директор, вчений секретар, заступник генерального директора з наукової роботи та провідні спеціалісти музею. Наукові працівники систематично розробляють теми, пов'язані з експозицією або фондovими матеріалами. Наукова робота в музеях здійснюється за допомогою розвідок на місці подій, експедицій або відряджень в різні установи для збирання матеріалів, а також за допомогою архівних досліджень, вивчення матеріалів у бібліотеках, науково-дослідних інститутах, культурно-освітніх установах та закладах.

Результати науково-дослідницької роботи полягають в організації нових експозицій, виставок; публікації збірок наукових праць, каталогів колекцій, путівників; методичних розробок екскурсій, наукового опису цінних експонатів, а також статей та монографій з різних питань історії Другої світової війни, пов'язаних з матеріалами музеїв. Одна з важливих складових науково-дослідницької роботи – організація

наукових конференцій. Багато музеїв визнані авторитетними науковими центрами та підтримують зв'язки з науковими закладами, проводять спільні конференції та експедиції.

Серед наукових відділів можна виділити відділ науково-освітньої роботи, в якому працює сектор музейного маркетингу, який вивчає ринок музейних послуг, сектор музейної соціології, який досліджує потреби музейної аудиторії за допомогою вивчення книги відгуків, моніторингу в соціальних мережах, соціологічних досліджень. Найцікавіші відгуки знакових відвідувачів регулярно розміщуються на сайті музею в розділі «Для відвідувачів» під заголовком «З книг відгуків».

В науковому відділі з питань музейної комунікації та інформації діє сектор комунікативних технологій та зв'язків з громадськістю та Редакційно-видавничий сектор.

Генеральному директору підпорядковується заступник з питань розвитку і комунікації, який визначає загальну концепцію політики розвитку музею, обґрунтовує цілі розвитку, розробляє ефективну стратегію розвитку і основні розділи плану розвитку меморіального комплексу.

Одним з найголовніших показників розвитку музею є його відвідуваність. Відвідуваність музею у 2013–2016 рр. відзначають коливання, пов'язані із загостренням політичної ситуації в країні (рис. 3).

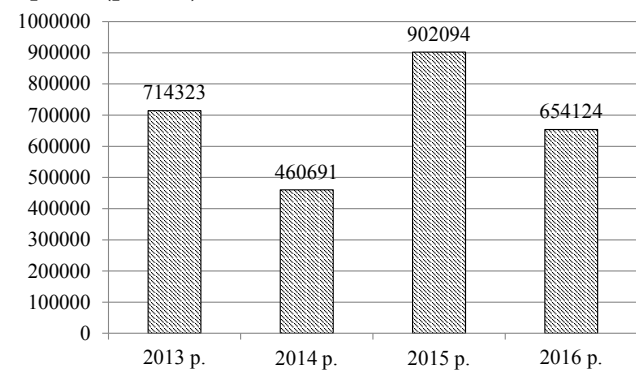


Рис. 3. Відвідуваність Національного музею історії України у Другій світовій війні, осіб

У 2013–2014 рр. відбулось зменшення відвідуваності від 714 323 осіб до 460 691 осіб (або на 35,51%), що можна пояснити зниженням в'їзного туристичного потоку, викликаного наслідками проведення АТО в країні, а також погіршенням економічної ситуації та зниженням купівельної спроможності та доходів населення. У 2015 р. відвідуваність зросла на 95,81% за рахунок збільшення внутрішнього туристичного потоку та 33,45% безоплатних відвідувачів. За 2016 р. відвідуваність знизилась з 902 094 осіб до 654 124 осіб (на 28%), що музейні фахівці пояснюють військовими діями на Сході країни, котрі спричинили зміни в настроях музейної аудиторії.

Продовжується робота над стимулюванням збуту музейних послуг, зокрема розширенням

Таблиця 1

**Статистичні показники Національного музею історії України  
у Другій світовій війні за 2014–2015 рр.**

Державне фінансування (тис. грн.)		Власні надходження (тис. грн.)		Кількість відвідувачів (осіб)			
				Платні		Безоплатні	
2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
28 125	29 545	3 332,4	4 838,1	206 453	600 348	254 238	301 746

потенційної аудиторії. Запроваджено аудіогід китайською мовою. На туристичному сайті «IZI Travel» розміщено екскурсії по території меморіалу українською, російською та англійською мовами [6]. Активно наповнюється сайт музею та його сторінка у «Facebook». У 2016 р. співробітники Національного музею історії України у Другій світовій війні провели 127 освітньо-комунікативних заходів, реалізували 13 виставкових проєктів.

Головна експозиція приймає відвідувачів 51 годину на тиждень, з 10 до 18 години, каса працює до 17.30. Вихідний головної експозиції – понеділок, експозиції «На чужих війнах» – понеділок та вівторок. Без вихідних працюють виставка бойової техніки та озброєння, військово-транспортний літак Лі-2, надзвуковий реактивний винищувач МіГ-23, гелікоптер Мі-24.

На сайті «Trip Adviser» на 17 лютого 2017 р. було розміщено 661 відгук, з них 60,26% відвідувачів оцінили меморіальний комплекс на «відмінно», 31,05% надали оцінку «добре», 6,84% – «непогано», 1,05% відвідувачів – «погано», 0,8% – «жахливо». Найбільше відвідувачам сподобалась атмосфера музейного закладу. Серед негативних відгуків більшість написана іноземцями, більш вибагливими до музейного сервісу. Вони звернули увагу на те, що персонал був негостинним, в музейній експозиції відсутній етикетаж англійською мовою, туалет брудний, а також пропонували брати з собою туалетний папір, оскільки він відсутній у вбиральнях.

Музей відрізняється кращими умовами державного фінансування порівняно з тими, хто не має національного статусу. Згідно з даними табл. 1 за період 2014–2015 рр. державне фінансування Національного музею історії України у Другій світовій війні зросло на 1,05%. Державне фінансування спрямовується на утримання штату працівників, закупівлю нових музейних предметів, на оплату послуг. В лютому 2016 р. на оплату послуг державою було виділено 59 144 190,9 грн., з них виділялися кошти на постачання водяної пари і гарячої води (25,46%) та електричної енергії (34,42%), оплату послуг охорони об'єктів меморіального комплексу (37,58%) та спостереження сигналізації термінового виклику наряду охорони (2,54%) [7].

Впадає в очі велика різниця між державним фінансуванням музеїв та власними надходженнями, які у 2015 р. склали 4,45% від загальної суми надходжень, музей посідає друге місце серед українських музеїв за цим показ-

ником після Львівської національної галереї мистецтв імені Б.Г. Возницького (5,11%). Для порівняння: відсоток власних надходжень п'ятірки провідних українських музеїв коливається від 1,22% до 5,11%. Така ж ситуація існує у більшості музеїв навіть за кордоном, де власні музейні надходження від продажу квитків нижчі, ніж державне фінансування, кошти грантів та спонсорів.

За 2014–2015 рр. власні надходження Національного музею історії України у Другій світовій війні зросли на 45,18%. Музей їх отримує головним чином від продажу квитків та надання екскурсійних послуг. Ціна на вхідний квиток на дорослого складає 20 грн., що є цілком доступним для вітчизняних туристів, на яких орієнтована ця група музеїв. Національний музей історії України у Другій світовій війні посідає перше місце за кількістю платних відвідувачів серед провідних музеїв країни. За період 2014–2015 рр. відсоток платних відвідувачів музею зріс від 44,81% до 66,55% (на 21,74%).

Кошти, які отримує музей від надання послуг, витрачаються на власний розсуд, тому існує необхідність мотивувати персонал, щоб той пропонував відвідувачам додаткові та ексклюзивні послуги музеїв. Фінансові труднощі, які постали нині перед музеєм, зумовлюють необхідність пошуку шляхів оптимізації системи управління та організації музейної роботи.

Музейний маркетинг в комплексі дає змогу проаналізувати сучасний стан реалізації послуг, виявити ефективність застосованих інструментів маркетингу, запропонувати більш ефективні методики стимулювання збуту та провести брендінг музею.

Логотип музею представлено на головній сторінці сайту ліворуч зверху та на сувенірній продукції. Логотип є образом монументу «Батьківщина-мати» в прямокутнику, розташованому вертикально, намальованим сірим кольором, поряд є напис назви музею сірими і червоними літерами (рис. 4).



**Рис. 4. Логотип, представлений на сайті  
Національного музею історії України  
у Другій світовій війні**

Монумент «Батьківщина-мати» є візитною картою Києва, образ логотипу відповідає

музейній тематиці та є аттрактивним. Було б доцільним випустити буклети з логотипом українською, англійською та російською мовами.

Для оптимізації реклами та популяризації діяльності на музейному сайті <http://www.warmuseum.kiev.ua> розміщено інформацію про історію музею, його колекції, музейні послуги та можливість їх замовлення. Інформацію на сайті можливо читати українською або англійською мовами на вибір, віртуальний тур на сайті знаходиться в процесі розроблення, однак диск з віртуальним туром можна придбати лише в музейній крамниці. Можна припустити, що після реалізації всього тиражу дисків віртуальний тур буде розміщено на сайті.

Основні музейні послуги включають вхідну плату за самостійний огляд експозиції (головної – 20 грн., «На чужих війнах» – 10 грн. на дорослого). Платня для студентів та учнів є пільговою. Плата за екскурсії – головною експозицію у 60 грн. та «На чужих війнах» у 20 грн. – не є фіксованою на групу, а розрахована на окрему особу. В 2016 р. було проведено

4 251 екскурсію. В музеї існує сімейний квиток вартістю 50 грн., розрахований на 5 осіб, який включає вхідну плату та оглядову екскурсію, більш привабливіший для відвідувачів, оскільки є дешевшим, ніж придбання квитків окремо для дорослих та дітей. В інших музеях сімейний квиток включає лише вхідну плату.

Серед ексклюзивних послуг слід назвати підйом на оглядові майданчики, на висоту в 36,6 м у супроводі екскурсовода, що коштує 50 грн., та з 18 років у супроводі інструктора на висоту 91 м, що коштує 200 грн. Підйом відбувається на ліфті, а потім сходинками. На висоті в 36,6 м можна скористатись встановленими біноклями з 30-кратним оптичним збільшенням. Отримання цих послуг можливе лише за умови гарної погоди, а через нестачу персоналу замовлення та виконання цих послуг не завжди можливі. На сайті «Trip Adviser» розміщено відгук іноземного туриста, який замовив відвідування оглядового майданчика за 200 грн., прочекав 15 хвилин, але вже в другий раз за два роки не зміг отримати цю послугу. На думку

Таблиця 2

#### SWOT-аналіз Національного музею історії України у Другій світовій війні

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблені ексклюзивні музейні послуги а саме підйом на оглядові майданчики, відвідування гелікоптера Мі-24 з можливістю керувати лопатами та аудіосупроводом бою, літака Лі-2 з переглядом документальних фільмів, винищувача МиГ-23;</li> <li>– продаж диску з відеотуром музеєм;</li> <li>– надання послуг харчування у музейному кафе;</li> <li>– розроблено екскурсійний продукт для дітей зі слабким зором;</li> <li>– екскурсійні продукти для різних вікових груп школярів;</li> <li>– сімейний квиток для входу та екскурсії експозицією;</li> <li>– можливість замовити екскурсії за телефоном або за допомогою електронної форми;</li> <li>– аудіогіди для іноземців англійською, китайською та іншими мовами;</li> <li>– музейний сайт з доступом українською або англійською мовами;</li> <li>– просування музею в «Facebook»;</li> <li>– можливість фото- та відеозйомок музею;</li> <li>– наявність музейних об'єктів, які працюють без вихідних;</li> <li>– унікальність скульптури «Батьківщина-мати» як візитної картки міста;</li> <li>– результатом наукової роботи музею стають публікації, які продаються у музейній крамниці;</li> <li>– наявність англійськомовного путівника та книг про меморіальний комплекс для продажу в музейній крамниці;</li> <li>– наявність російсько- та україномовних путівників меморіальним комплексом;</li> <li>– наявність власної сувенірної продукції та військового одягу в музейній крамниці;</li> <li>– унікальна послуга з пошуку загиблих військовослужбовців;</li> <li>– послуги навчання з реставрації, консервації та подальшого збереження паперових документів;</li> <li>– майстер-класи для школярів різних вікових груп з виготовлення листаркутника, паперового журавлика, квітки маку;</li> <li>– виїзні музейні уроки у форматі гри з демонстрацією музейних предметів, вікториною та подарунками;</li> <li>– зустрічі зі школярами в музейній вітальні англійською мовою;</li> <li>– майстер-класи для студентів та шанувальників історії;</li> <li>– додаткові послуги, перелік яких викладено на сайті;</li> <li>– можливість перерахування благодійної допомоги меморіалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність друкованих планів музею;</li> <li>– відсутній етикетаж англійською мовою;</li> <li>– негостинність доглядачів експозицій;</li> <li>– віртуальний тур на музейному сайті не працює;</li> <li>– нестача персоналу для обслуговування оглядових майданчиків;</li> <li>– нестача технічних можливостей для реставрації солдатських медальйонів тощо;</li> <li>– недостатня зацікавленість адміністрації в мотивації обслуговуючого персоналу щодо надання послуг на оглядових майданчиках;</li> <li>– відсутність інформації про мови аудіогіду на музейному сайті;</li> <li>– відсутність можливості придбати квитки до музею та інші послуги он-лайн;</li> <li>– відсутність логотипу на музейній друкованій продукції;</li> <li>– недостатній контроль за прибиранням туалетів</li> </ul>
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення вхідної плати для іноземців;</li> <li>– проведення реконструкцій битв;</li> <li>– контекстна реклама музею;</li> <li>– створення маркетингової стратегії щодо просування музею та його ексклюзивних послуг в Інтернеті;</li> <li>– розробка системи мотивації роботи персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– несприятлива політична та економічна ситуація в Україні, яка демотивує музейну аудиторію та знижує відвідуваність меморіального комплексу</li> </ul>

іноземного відвідувача, персонал недостатньо мотивований заробляти кошти для музею [8].

Оскільки туристи скаржаться на ускладнення, які виникають під час замовлення послуг відвідування оглядових майданчиків цього об'єкта, було б доцільним виділити спеціальний персонал для обслуговування туристів на майданчиках, оскільки попит на такі послуги існує.

Відвідування гелікоптеру Mi-24 є недостатньо розрекламованим, відвідувачі можуть запустити його лопати, а також нажати на гашетку і почути звук пострілів. Це цікаво і дорослим, і дітям, як і відвідування військово-транспортного літака Лі-2, де можна посидіти в кріслі та потриматись за штурвал командира й подивитись документальні фільми в пасажирському салоні. Надзвуків реактивний винищувач МіГ-23 є також привабливим розважальним об'єктом, в кабіні якого можна уявити себе пілотом. Ціна на відвідування кожного об'єкта складає 5 грн.

Музей надає комплекс додаткових послуг, серед яких слід назвати фото- і відеозйомку. Для зручності відвідувачів у музеї надають послуги аудіогідів, корисність яких полягає в тому, що відвідувач може не залежати від екскурсовода, а рухатись у власному темпі, плата за який є фіксованою – 50 грн. за одиницю.

В музейній крамниці можна придбати сувенірні тарілки та магніти з логотипом музею, плакати, листівки, музейні видання, предмети військової форми та спорядження часів Другої світової війни, диски з віртуальним туром, а також про Другу світову та афганську війни.

Музей надає послуги харчування, що відрізняє його від багатьох інших музеїв. Кафе знаходиться у приміщенні головної експозиції музею, тут можна придбати випічку, каву та чай. Музейне кафе схоже на столову, стіни якої прикрасили платівками, металевими флягами, мисками та кружками, стендами з фотографіями польової кухні та військової тематики. Популярні мелодії 40–50-х рр. ХХ ст. доповнюють картину.

Зниження відвідуваності Національного музею історії України у Другій світовій війні призводить до зменшення власних надходжень, які музей би міг витратити на свій розвиток. Для того щоб виявити та усунути недоліки музею, авторами статті було використано SWOT-аналіз (табл. 2).

**Висновки.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження менеджменту музею можна сформулювати висновки. По-перше, якість музейного сервісу Національного музею історії України у Другій світовій війні викликає зауваження. За прикладом музеїв інших країн існує необхідність в підвищенні комфорту відвідувачів за рахунок підвищення вхідної платні, яка через інфляцію на березень 2017 р. складає менше 1 євро, тоді як вхідна плата у музеях Європи становить від 6 до 25 євро. Така

цінова політика зменшить відсоток державного фінансування в структурі коштів організації та дасть змогу акумулювати достатню кількість коштів для закупівлі витратних матеріалів, а саме туалетного паперу, миючих засобів, буклетів тощо, для відвідувачів.

По-друге, музей потребує розроблення маркетингової стратегії з просування власних ексклюзивних послуг (зокрема, через Інтернет). Крім того, необхідно задіяти волонтерів для контролю якості музейних послуг, які б відвідували музей за програмою «Таємний гість». Придбання квитків он-лайн з можливістю роздрукування плану-схеми з музейного сайту зробить відвідування меморіального комплексу більш зручним.

По-третє, музей вже є брендом, але гостинність та професійність персоналу починається з доглядачів експозицій, які й досі працюють за радянськими стандартами, тому розроблення і впровадження дієвої системи мотивації роботи персоналу (використовуючи матеріальні та психологічні чинники стимулювання) дасть змогу сформувати сприятливий образ музею у відвідувачів та значно покращити музейний сервіс загалом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яковець І. Про питання про сучасний музейний менеджмент: загальні поняття та методи управління / І. Яковець // Вісник Харківської державної академії дизайну та мистецтв. – 2011. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fvisnik.org%2Fpdf%2Fv2011-04-42-yakovets.pdf>.
2. Кузьмук О. Стан та шляхи модернізації музейного менеджменту в Україні / О. Кузьмук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.niss.gov.ua/monitor/oktober08/2.htm>.
3. Модернізація музейної справи України та розширення традиційних форм роботи музеїв в умовах глобалізації та інформаційного суспільства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematichogliadi/2013/modern\\_muz\\_spravi.Pdf](http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematichogliadi/2013/modern_muz_spravi.Pdf).
4. Рожко В. Музеї України в інфографіці: 2014 рік / В. Рожко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/35756>.
5. Зроблено у 2015: Звіт Управління музейної справи та культурних цінностей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/37790>.
6. Izi.travel. Національний музей історії України у Другій світовій війні. Меморіальний комплекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <https://izi.travel/ru/2ccb-nacionalniy-muzey-istoriyi-ukrayini-u-drugiy-svitoviy-viyuni-memorialniy-kompleks/uk#bcf10d77-afe3-4be3-a00e-b7a7a6ec38b5>.
7. Державні закупівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.warmuseum.kiev.ua/\\_ua/museum/purchase/index.html](http://www.warmuseum.kiev.ua/_ua/museum/purchase/index.html).
8. Трипадивзор. Музей Великой Отечественной войны [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.tripadvisor.ru/Attraction\\_Review-g294474-d1482747-Reviews-Great\\_Patriotic\\_War\\_Museum-Kiev.html#review\\_294643469](https://www.tripadvisor.ru/Attraction_Review-g294474-d1482747-Reviews-Great_Patriotic_War_Museum-Kiev.html#review_294643469).