

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,
доцент кафедри міжнародного туризму
Запорізького національного технічного університету***Тарасенко А.В.***студентка
Запорізького національного технічного університету*

ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МУЗЕЇВ ЯК СКЛАДОВОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

CHANGES IN MANAGEMENT BY DEVELOPMENT OF MUSEUMS AS A COMPLEX TRAVEL INFRASTRUCTURE

АНОТАЦІЯ

Сьогодні проблемою музейного менеджменту є те, що державне фінансування складає від 95% до 99% від загального фінансування музеїв країни. Відсоток власних надходжень провідних українських музеїв в середньому коливається від 1,22% до 5,11%. Українські музеї повинні додавати в перелік своїх послуг, окрім основних, додаткові послуги, рекламувати їх в Інтернеті. Практика показує, що чим більше асортимент додаткових послуг, тим ефективніше та прибутковіше музейна діяльність завдяки синергетичному ефекту. Частина дослідження присвячена порівнянню досвіду України та Чехії в організації музейного сервісу.

Ключові слова: музейне управління, музейний маркетинг, конкурентні переваги, музейні послуги, спеціальні пропозиції, брендинг.

АННОТАЦИЯ

Сегодня проблемой музейного менеджмента является то, что государственное финансирование составляет от 95% до 99% общего финансирования музеев страны. Процент собственных поступлений ведущих украинских музеев в среднем колеблется от 1,22% до 5,11%. Украинские музеи должны добавлять в перечень своих услуг, кроме основных, дополнительные услуги, рекламировать их в Интернете. Практика показывает, что чем больше ассортимент дополнительных услуг, тем эффективнее и прибыльнее музейная деятельность благодаря синергетическому эффекту. Часть исследования посвящена сравнению опыта Украины и Чехии в организации музейного сервиса.

Ключевые слова: музейный менеджмент, музейный маркетинг, конкурентные преимущества, музейные услуги, специальные предложения, брендинг.

ANNOTATION

Today the problem of museum management is that public funding ranges from 95% to 99% of the total funding of museums in the country. The average percentage of own revenues of the leading Ukrainian museums ranges from 1,22% to 5,11%. Ukrainian museums should add to their list of services, besides the main ones, additional services, advertise them on the Internet. Practice shows that the museum activities are more efficient and profitable thanks to the synergistic effect of additional services. Part of the study devoted to comparing the experience of Ukraine and the Czech Republic in the organization of museum services.

Keywords: museum management, museum marketing, competitive strengths, museum services, special offers, branding.

Постановка проблеми. Аналіз діяльності музеїв дає змогу здійснити комплексну харак-

теристику функціонування музею з точки зору управління, маркетингу, фінансування та стратегічного перспективного планування. Обмежене фінансування та пошук шляхів підвищення рентабельності закладів – одна з актуальних практичних проблем управління музеями. Тривале комерційне спонсорство в українських музеях, на відміну від деяких інших західноєвропейських музеїв, відсутнє через відмінності в менталітеті та загальної ситуації в країні. Згідно з нашими дослідженнями додаткові музейні послуги повинні підвищити рентабельність музеїв завдяки їх синергетичному потенціалу. Українські музеї повинні додавати в перелік своїх послуг, окрім основних, додаткові послуги, рекламувати їх в Інтернеті, наприклад придбання сувенірів та рекламних матеріалів, послуги харчування та продажу напоїв, транспортні послуги, банкомат, оренда. Частина дослідження присвячена порівнянню досвіду України та Чехії в організації музейного сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі дослідники вважають, що музеї стають жертвами недостатнього бюджетного фінансування, інші дослідники дійшли висновку, що українські музеї мають некомпетентне неактивне лідерство, яке не просуває проекти для отримання прибутку [13]. Автор статті [4] стверджує, що музеї сьогодні не повинні залежати від бюджетного фінансування. Музеї сьогодні мусять знайти додаткові джерела фінансування. Проте українські музеї як бюджетні установи мають обмежені перспективи для ведення торгівлі чи бізнесу. Фіскальний мінімум не надає податкових споживчих вигод для музеїв з метою їх переходу до комерційної діяльності. Фактична практика бюджетного фінансування музеїв не створює мотивації для збільшення виробництва додаткових послуг. Збільшення надходжень музею призводить, як

правило, до скорочення бюджетного фінансування.

В. Рожко [11] вказує на те, що доходи музею знаходяться в межах від 0,01% до 39% і в середньому дорівнюють 10%. Проте автор ставить питання про те, чи є музей установою подібною до банку, прибуток якої залежить від величини вкладу. П. Горішевський, М. Рутинський [8; 11] дотримуються концепції відносин ділових партнерів відповідно до діяльності музеїв, тобто вважають, що туристичні фірми повинні співпрацювати з музейними закладами в екскурсійній діяльності, оскільки автономна діяльність менш прибуткова. Науковець [13] доходить в своєму дослідженні висновку, що музеї мусять відмовитися від державного управління та регулювання (тобто управління «зверху вниз»), орієнтуватися на сучасні потреби відвідувачів і продавати привабливі музейні послуги, щоб ці фактори збільшували прибутки музею (концепція управління «знизу вгору»).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні система культурної політики, планування, управління та фінансування музеїв не здатна виконувати власні цілі в сучасних умовах України. Водночас можна досягти суттєвих змін в якості музейного сервісу, які залежать не стільки від бюджету, скільки від організації управління, а саме від знань, вдосконалення системи, застосування свіжих підходів. Прикладом служать певні аспекти ефективної модернізації музеїв: клієнт-орієнтовані послуги та увага до споживача можуть змінити ставлення персоналу і навіть збільшити бюджет [1, с. 9].

Політичні інтереси беруть гору над стратегічними розрахунками в музейному топ-менеджменті країни. Ситуація зі звільненням і призначенням директорів провідних музеїв виразно ілюструє цю проблему. Механізм, який гарантував би прозорість та принципи конкурентоспроможності у процедурі призначення топ-менеджерів музеїв, досі не розроблений [1, с. 18].

Мета статті полягає в дослідженні управління музейними закладами на прикладі Національного заповідника «Софія Київська» та Празького граду, що дасть можливість для обґрунтування сучасної концепції розвитку музеїв України як важливих об'єктів туристичної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як правило, українські музеї мають функціональну організаційну структуру. Структура музеїв складається з адміністрації, а саме директора, його заступників, вченого секретаря, головного зберігача фондів. Їм підпорядковуються завідувачі відділів, яким підпорядковуються наукові співробітники. Науково-дослідницька робота є пріоритетною сферою діяльності більшості музеїв України і включає наукове комплектування музейних фондів, наукову організацію обліку, збереження, консервації і реставрації колекцій,

наукову побудову експозицій й виставок, проведення культурно-масової роботи.

Організація науково-дослідницької діяльності музеїв координується вченою радою музеїв, до якої входять директор, вчений секретар, заступник директора з наукової роботи, провідні спеціалісти музею. Наукові працівники систематично розробляють теми, пов'язані з музейними фондами та експозицією, за допомогою вивчення матеріалів у бібліотеках, архівах, археологічних та етнографічних експедицій тощо.

Результати науково-дослідницької роботи полягають в наукових публікаціях, пов'язаних з музейною проблематикою, реекспозиціях, які проходять сьогодні у багатьох музеях у зв'язку з декомунізацією, тимчасових виставках, розробках путівників та буклетів, нових методичних розробках екскурсій, реставраціях. Приклад подібної діяльності можна простежити на практиці одного з провідних музеїв України – Національного заповідника «Софія Київська». По-перше, в 2016 р. було випущено буклет заповідника англійською та українською мовами та путівник Софійським собором. По-друге, за 2012–2016 рр. кількість наукових та науково-популярних публікацій зросла від 78 од. до майже 90 од. По-третє, заповідник збільшив випуск поліграфічної та сувенірної продукції в 2012–2016 рр. [2].

Екскурсійна і лекційна робота є другою в пріоритетах музеїв України, а від цього залежить відвідуваність музеїв. Відвідуваність у 2015–2016 рр. відзначається коливаннями, пов'язаними із загостренням політичної ситуації в Україні. За 2015–2016 рр. відвідуваність Національного заповідника «Софія Київська» внаслідок збільшення внутрішнього туристичного потоку збільшується від 169,3 тис. до 200,9 тис. відвідувачів [2]. До кризи Національний заповідник «Софія Київська» щорічно приймав 300–400 тис. відвідувачів щорічно. Така ситуація є характерною для музеїв, які орієнтуються на туристів і знаходяться у великих туристичних центрах, таких як Київ, Львів. Однак музеї обласних центрів, сегментом ринку яких є туристи, учні, студенти, навпаки, знизили показники відвідуваності: у 2016 р. під час високого туристичного сезону Національний заповідник «Хортиця», розташований в м. Запоріжжя на о. Хортиця, прийняв лише 120 тис. відвідувачів, тоді як до політичної кризи його щорічно відвідували 250 тис.

Музейні фахівці погоджуються з тим, що нині перед українськими музеями стоїть завдання думати сьогоденням, відкинувши застарілі експозиції та методи роботи, щоб утриматися на ринку дозвілля. Одна з найбільших благодійних організацій, фондіваних олігархами, а саме Фонд «Розвиток України» Рината Ахметова, підтримує проведення інноваційної діяльності в музеях [1, с. 13]. «Динамічний музей» – проект Фонду Рината Ахметова [6], який передбачає

три гранти з метою модернізації трьох українських музеїв (один в розмірі до 10 млн. гривень, два – до 250 тис. гривень кожен). Музейотримувачі можуть розвинути власні ресурси відповідно до міжнародних музейних стандартів і реалізувати експериментальні проекти або використовувати досвід вітчизняних і зарубіжних музеїв. Музеї державної та комунальної форм власності, колекції яких належать до державної частини музейного фонду України, а загальний річний бюджет яких перевищує 1 млн. гривень або дорівнює йому, можуть брати участь в конкурсі зі своїми пропозиціями. Проектні пропозиції зосереджуються на таких напрямках музейної роботи: розвиток музейного персоналу, нові форми культурно-масової роботи, нові принципи презентації музейних колекцій, нові форми роботи з громадськістю, ЗМІ та потенційними донорами, партнерство і співпраця [5].

Одним з грантових проектів є проект Національного заповідника «Софія Київська» вартістю 38 млн. грн., метою якого є реставрація пам'ятки українського бароко – Будинку митрополита. В результаті сьогодні проведена повномасштабна реставрація і розроблена аудіоекскурсія Будинком митрополита [6]. Отже, окремі цільові гранти наявні в Україні, водночас довгострокові фандрайзингові стосунки між музеями та спонсорами не виявлені.

Національний заповідник «Софія Київська» є одним з найпопулярніших екскурсійно-туристичних об'єктів України, що об'єднує 77 пам'яток архітектури. Музейний комплекс включає Софійський музей, Будинок митрополита, Кирилівську церкву, Золоті Ворота, Андріївську церкву, Судацьку фортецю.

Софійський музей зберіг давню архітектуру та унікальний за своєю цілісністю комплекс монументального живопису XI ст., а саме 260 кв. м. мозаїк та 3 000 кв. м. фресок, які є шедеврами світового мистецтва. Архітектурно-мистецький ансамбль Софійського собору поєднує в архітектурі та оздобленні елементи українського бароко, в стінописі – твори XVII ст., XVIII ст. та XIX ст. Внутрішні архітектурні об'єми собору з їх вражаючою кількістю компартиментів обумовлюють надзвичайно складну систему розміщення монументального живопису, який у повному обсязі практично неможливо оглянути під час звичайного одноразового відвідування пам'ятки. Саме тому різноманітні сервісні можливості віртуальної подорожі на сайті заповідника дають змогу дати таку можливість. Такий віртуальний тур був розміщений на сайті заповідника, тому що фахівці заповідника ознайомилися з даними компанії «Harris Interactive» (США), яка спеціалізується на соціологічних та маркетингових дослідженнях, про те, що 73% респондентів вибирають місце для відпочинку або туристичний маршрут в Інтернеті, 69% для прийняття остаточного рішення потребують

візуальну інформацію, 59% визнають віртуальні тури найкориснішими для вибору місця відвідування [3].

Сьогодні проблемою музейного менеджменту є те, що державне фінансування складає від 95% до 99% від загального фінансування музеїв країни. Відсоток власних надходжень провідних українських музеїв в середньому коливається від 1,22% до 5,11%. Національний заповідник «Софія Київська» має перевагу бюджетного фінансування (67,7%, або 25 090,4 тис. грн.) над власними надходженнями (32,3%, або 11 997 тис. грн.), однак диспропорція менше, ніж у інших музейних комплексах України. Власні надходження 2016 р. складають 32,3%, структура власних надходжень є такою: 64,9% – вхідна плата й екскурсійне обслуговування, 22% – плата за вхід на територію, 5% – заходи, лекції, концерти, 3,7% – продаж поліграфічної та сувенірної продукції, 2,4% – пожертви, дарунки в натуральній формі, 0,2% – фото- і відеозйомка, 0,1% – оренда майна (рис. 1).

В музейному менеджменті Національного заповідника «Софія Київська» можна простежити збільшення власних надходжень за рахунок вхідної плати, екскурсійного обслуговування, масових заходів, що притаманно більшості музеїв України. Водночас заповідником використовується зарубіжний досвід в політиці збільшення продажу поліграфічної та сувенірної продукції, прибуток від їх продажу за 2012–2016 рр. збільшився в 3,8 рази (рис. 2). Багато музеїв України публікують наукові видання, але не зацікавлені в продажі друкованої та сувенірної продукції для відвідувачів.

Відмінним в оперативному менеджменті заповідника є розробка спеціальних пропозицій, таких як сімейний квиток, доросла і дитяча карта, оскільки після туристів заповідник орієнтується на родину і дітей.

Оскільки Національний заповідник «Софія Київська» дотримується компромісної концепції щодо пріоритетів своєї діяльності, керівництво заповідника неоднозначно оцінює стан збереженості пам'яток Софійського музею, тому вважає недоцільним збільшення його відвідуваності до 800 тис. – 1 млн., як це було у 80–90-х рр. XX ст. В музейних пріоритетах присутня як науково-дослідна робота, особливо реставраційна через специфіку музейного комплексу, так і культурно-масова з акцентом на послугах розважального характеру (дитячі програми, концерти тощо). Крім того, робиться акцент на збільшенні відвідуваності інших музеїв заповідника.

Практика показує, що чим більше асортимент додаткових послуг, тим ефективніше та прибутковіше музейна діяльність завдяки синергетичному ефекту. На території налагоджено продаж сувенірної та поліграфічної продукції, а за межами на прилеглий території надаються послуги харчування.

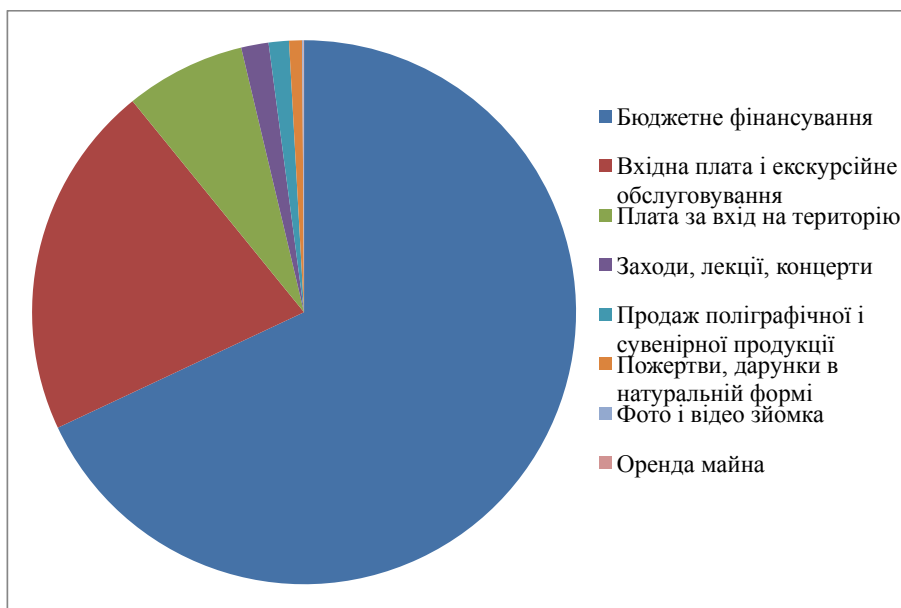


Рис. 1. Структура фінансування й утримання Національного заповідника «Софія Київська»



Рис. 2. Надходження від продажу поліграфічної та сувенірної продукції

Щоб виявити, як Національний заповідник «Софія Київська» використовує закордонний досвід музейного менеджменту, можна порівняти його з аналогічними установами, наприклад з Празьким градом (табл. 1).

По-перше, обидва музейні комплекси мають світову історичну та культурну цінність: їх пам'ятки внесені до списку світової культурної спадщини ЮНЕСКО.

По-друге, ці архітектурні пам'ятки відносяться до значного хронологічного періоду: від епохи середньовіччя до XIX ст. – Національний заповідник «Софія Київська», до XX ст. – Празький град.

По-третє, обидва комплекси включають укріплені споруди, наприклад, згідно з Книгою рекордів Гіннеса, Празький Град є найбільшим когерентним замковим комплексом у світі [9].

До складу Національного заповідника «Софія Київська» входять Золоті Ворота, які разом з укріпленнями Києва були його оборонними спорудами.

По-четверте, музейні комплекси знаходяться в європейських столицях, в яких спостерігається найбільший приток туристів в країнах, музейні комплекси орієнтовані на туристів, мають значну площу з пропускну здатністю (Празький град займає 70 тис. кв. м, Собор св. Віта має довжину у 124 м, висоту у більше за 33 м з максимальною шириною в області трансепта у близько 60 м; Софійський собор має довжину у 37 м, ширину у 55 м, висоту від підлоги до zenіту головного купола у 29 м, на соборі 19 куполів).

По-п'яте, на території музейних комплексів центром є храми з їх архітектурою, фресками,

Таблиця 1

Порівняння основних та додаткових послуг музеїв

| Критерії для порівняння | Національний заповідник «Софія Київська» | Празький град |
|---|--|--|
| Щорічна кількість відвідувачів | 200,9 тис. | 1,876 млн. |
| Стан збереженості | Неоднозначний | Добрий |
| Вхідний квиток на дорослого | 20–60 грн. | 250–350 чеських крон (9,35–13,09 євро) |
| Пільговий вхідний квиток | Для дітей | Для студентів, школярів, пенсіонерів |
| Сімейний квиток | 300 грн. на двох дорослих і двох дітей до 14 років | 500–700 чеських крон (18,7 – 26,18 євро) |
| Фото- і відеозйомка | Аматорська зйомка безкоштовна, зйомка інтер'єрів та експозицій відбувається за спеціальними тарифами, професійна зйомка – за домовленістю з адміністрацією | 50 чеських крон, фотографування в окремих експозиціях заборонено |
| Послуги харчування | На території по сусідству із заповідником | На території по сусідству |
| Послуги з продажу сувенірної та поліграфічної продукції | Є | Є |
| Розважальні заходи | Музикальні концерти, дитячі програми для дітей | Музикальні концерти |
| Мапа об'єктів для їх огляду | На першому поверсі знаходиться інформативна велика 3D-карта старого міста Києва із зазначенням всіх старих церков, а також того, де були розташовані старі стіни | В сувенірній крамниці продається мапа Празького граду |

мозаїками, вітражами (Собор св. Софії має 260 кв. м мозаїк і 3 000 кв. м фресок),

По-шосте, музейні комплекси мають оглядові майданчики, на Софійській дзвіниці та оглядовій башті Кафедрального собору св. Віта.

В Національному заповіднику «Софія Київська» можна придбати квиток для входу на територію Софії Київської, а для відвідування експозицій необхідно придбати додатково квитки, ціна на які залежить від того, що ви хочете відвідати.

Загальне уявлення про наданий сервіс відвідувачам комплексів можна отримати через порівняння коментарів на сайті «TripAdvisor». Станом на 1 листопада 2017 р. розміщено 24 826 відгуків про Празький град та лише 113 про Національний заповідник «Софія Київська» [7]. Пам'ятки оцінюються за 5-бальною системою, на 5 балів оцінюють Празький град 59% відвідувачів і «Софію Київську» 81% відповідно, що можна пояснити тим, що вітчизняні відвідувачі залишили більшу частину відгуків про останній об'єкт, а вони менш вимогливі до якості послуг [7].

Вхід на територію музейних комплексів є платним, їх відвідування для осіб з інвалідністю в обох музейних комплексах є безкоштовним, тоді як в інших музеях вільний вхід для цієї категорії можливий лише один день на місяць, а весь інший час вони мають сплачувати повну вартість. Для відвідувачів з інвалідністю в Празькому граді діє політика лояльності та створені комфортні умови для їх прийому. По-перше, якщо інвалідність є тяжкою, то особу з інвалідністю може безко-

штовно супроводжувати одна особа; по-друге, комфортні умови включають пандуси, спеціальні підйомники та туалети. В Національному заповіднику «Софія Київська» вільний вхід для інвалідів I та II групи, інвалідів дитинства, відвідувачі з інвалідністю можуть користуватись візками та колясками, тоді як забороняється проїзд усіма видами механізованих транспортних засобів без дозволу адміністрації, пересування на будь-яких засобах (роликкових ковзанах, велосипедах, скейтбордах, дитячих автомобілях тощо). Але відвідування для них ускладнено, оскільки умови для їх прийому не створені.

Національний музей історії України служить ще одним прикладом зміни стратегічних цілей та музейної концепції для збільшення відвідуваності. За 2014–2015 рр. музейні доходи Національного музею історії України зменшились на 82% [7]. Музей переглянув цілі стратегічного менеджменту і прийняв нову музейну концепцію «Музей працює заради відвідувачів», яка робить пріоритетними потреби та запити спільноти, що привело до росту доходу за 2016 р. на 165% порівняно з даними 2014 р. і 1 337,68% 2015 р. У 2016 р. загальний дохід збільшився до 2 370 498 грн., з них власні надходження склали 9,33% за рахунок крамниці (152 425 грн., або 6,43%), платних квитків (61 806 грн., або 2,6%), платних екскурсій (7 208 грн., або 0,3%). Разом власні надходження склали 9,33%, а державне фінансування знизилось до 90,67%. За 2014–2016 рр. кількість співробітників з науковим ступенем збільшилась в музеї від 5 до 20, щорічних

наукових публікацій від 110 до 203, кількість щорічних виставок від 19 до 28 [7].

Низький відсоток прибутку від екскурсій змусив персонал Національного музею історії України розробити спеціальні пропозиції, такі як тематичні дитячі дні, квести, інтерактивні ігри та майстер-класи. Було відкрито кінозал, а також розширено асортимент крамнички. Створено низку нових виставок, що розкрили сторінки історії, які або не були представлені, або потребували актуалізації. За останні два роки музей перетворився на простір для сімейного відпочинку вихідного дня та вечірнього часу [7].

Висновки. Аналіз музейних послуг показує деякі управлінські проблеми, такі як проблема якості обслуговування музею, відсутність онлайн-бронювання та проблеми музейного брендингу, більшість музеїв України недовступна через відсутність умов для відвідувачів з інвалідністю. Українські музеї повинні використовувати досвід інших країн у вирішенні проблем.

По-перше, щодо проблеми якості обслуговування музею, то секретний агент з волонтерів міг би контролювати та оцінювати якість екскурсій.

По-друге, вдосконалення веб-сайтів музеїв, які можуть запропонувати онлайн-відвідувачам такі послуги, як онлайн-бронювання, благодійні та пожертвувальні зони, онлайн-відгуки клієнтів, які допоможуть управлінському персоналу оперативно реагувати на скарги відвідувачів.

По-третє, вже сьогодні необхідно розглянути можливість прийому відвідувачів з інвалідністю та розробити технологію надання послуг. Програми для осіб з особливими потребами формуються не для збільшення відвідуваності музеїв, а для покращення якості їх роботи.

По-четверте, деякі музеї страждають від відсутності музейного брендингу. Вони повинні рекламувати свою марку в соціальних та традиційних ЗМІ, використовувати назву бренда на фестивалях та заходах, що відбуваються в музеї, а також використовувати його на рекламних матеріалах та сувенірах.

Маркетингова сила українських музеїв, що досліджуються, – це широка номенклатура послуг. Переглянуті вище музеї пропонують знижки сім'ям, групам, студентам, дітям, літнім людям, але кількість знижок українських

музеїв відрізняється від кількості знижок західноєвропейських музеїв. Ці відмінності пояснюються макроекономічними чинниками на внутрішньому рівні, такими як рівень доходів та рівень інфляції, політична та економічна ситуація в країнах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Analytical Base-Line Report on Culture Sector and Cultural Policy of Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.slideshare.net/gheador/analytical-baseline-report-on-the-culture-sector-and-cultural-policy-of-ukraine-studies-and-diagnostics-on-cultural-policies-of-the-eastern-partnership-countries>.
2. Андріївська церква : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://andriyivska-tserkva.kiev.ua>.
3. Віртуальна подорож по Софії Київській [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sophia-vr.com>.
4. Кузьмук О. Стан та шляхи модернізації музейного менеджменту в Україні / О. Кузьмук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/monitor/oktober08/2>.
5. Динамічний музей. Проект підтримки музеїв [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.museums.org.ua/pages/information>.
6. Динамическая культура: гранты, развитие музеев / Фонд Рината Ахметова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fund.fdu.org.ua/culture#museum>.
7. Национальный заповедник «София Киевская» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tripadvisor.ru/LocationPhotoDirectLink-g294474-d6523074>.
8. Основи музеєзнавства, маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності музеїв : [посібник] / [П. Горішевський, М. Дейнега, М. Ковалів, В. Мельник, Н. Пера, С. Оришко, О. Соколова] ; за ред. В. Великочого, Н. Гасюк. – Івано-Франківськ : Плай, 2005. – № 64. – С. 34–36.
9. Prague Castle for visitors [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.hrad.cz/en/prague-castle-for-visitors>.
10. Рожко В. Музеї України в інфографіці: 2014-й р. / В. Рожко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prostir.museum.ua/post/35756>.
11. Рутинський М. Музеєзнавство : [навчальний посібник] / М. Рутинський, О. Стецюк. – К., 2008. – 169 с.
12. Савченко А. Конспект музейної зустрічі № 7. Сервіс у музеях / А. Савченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prostir.museum.ua/post/36561>.
13. Шлепакова Т. Модернізація музейної справи України та розширення традиційних форм роботи музеїв в умовах глобалізації та інформаційного суспільства / Т. Шлепакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nplu.org/storage/files/Infocentr/Tematich_ogliadi/2013/modern_muz_spravi.pdf.