

ნინო ლიპარტელიანი
გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი
Nino Liparteliani
Professor of Gori State Teaching University
nliparteliani69@gmail.com
nliparteliani69@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.52340/gmg2023.01.002>

თანამედროვე მუზეუმების მართვის სირთულე და კრეატიულობა
The complexity and creativity of modern museum management

აბსტრაქტი

მუზეუმის მენეჯმენტი ერთი მხრივ მოიცავს მუზეუმის მართვის ყველა ასპექტს - ვიზიტორთა საჭიროებების მართვას, კოლექციების დამუშავებას, რესტავრაციას და სამუშაოს ადმინისტრირებას, კატალოგიზაციის პრაქტიკას, ექსპოზიციის შერჩევას მხატვრული და კულტურული მნიშვნელობით და ა.შ. მეორე მხრივ გულისხმობს ფინანსურ (ბუღალტრული აღრიცხვა, მმართველობითი კონტროლი, ფინანსები) და იურიდიულ პასუხისმგებლობას, უსაფრთხოებას, პერსონალის მართვას და მარკეტინგს. მუზეუმის მართვის მეთოდოლოგია თავის თავში აერთიანებს: „მუზეუმის პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, კორპორაციულ კულტურას, დაგეგმვას, ბაზრის ანალიზს, მარკეტინგის სტრატეგიას, პერსონალთან მუშაობის გეგმას, დამთვალეირებელთა ვიზიტის ხარჯების და შემოსავლების გეგმას, დაფინანსების სტრატეგიას, სამუშაოების შესრულების გრაფიკს, საგანგებო ვითარების დროს ქმედების ინსტრუქციას, სხვა მუზეუმებთან ურთიერთთანამშრომლობის პოლიტიკას, უნივერსიტეტებთან, კოლეჯებთან, პროფესიულ სასწავლებლებთან და სკოლებთან ურთიერთობას, ტურიზმის ინდუსტრიასთან და ბიზნეს სექტორთან თანამშრომლობის პოლიტიკას, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის მაღალ დონეს, კოლექციების (ფონდების) მართვას, მუზეუმის საინფორმაციო პოლიტიკას, საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრამების მართვას, გასვლითი პროგრამების შემუშავებას, მუზეუმის უძრავი ქონების მართვა და ა.შ.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, მარკეტინგი, კონკურენცია, კრეატიულობა, სტიმულირება, პასუხისმგებლობა, ვებინარი, ვიქტორინა, ჩატბოტი, პოდკასტი.

On the one hand, museum management includes all aspects of museum management - management of visitor needs, collections management, restoration and works management, cataloging practices, selection of exhibitions of artistic and cultural significance, etc. On the other hand, it involves financial (accounting, management control, finance) and legal responsibility, security, human resources and marketing. Traditionally, museums perform the function of collecting, storing and transmitting cultural values, and new trends mean the transformation of museums into cultural, historical and recreational centers. Important is not only creating an exposition or holding exhibitions, but also the development of recreational infrastructure during the visitor's stay in the museum.

In the arts and culture sector, attracting potential visitors is a priority. How should we influence visitors to come back to our museum? Museums should be focused on the needs of visitors,

because it is this audience that forms the vector of their development. At the present stage, there are several methods of interacting with visitors, which are divided into standard and digital offers. By standard methods we mean: thematic excursions, workshops, movies, meetings with artists and scientists, educational games, etc. Standard methods involve interacting with museum visitors in an offline environment. And digital (online) relationships include webinars, thematic online quizzes, podcasts, etc. At the beginning of the 20th century, training programs for museum management and marketing were created, and many employees of American and European museums received management and marketing training organized by the Getty Leadership Institute (USA) and the Clore Leadership Program (UK). It is necessary to maintain an intellectual balance between the core mission of museums and economic reality, we can use a model of two managers: a director and a creative director, where a shared vision and effective communication will be guaranteed. We can use one of the common forms of museum management - the idea of self-organization, which is a phenomenon of group work where hierarchical structures are minimized and decisions are made at the local level. Informal leaders are being formed who deserve the respect of museum leaders; they exist in every museum as an essential component of effective self-organization.

Keywords: management, marketing, competition, creativity, motivation, responsibility, webinar, quiz, chatbot, podcast.

არსებული სტერეოტიპით მუზეუმი იდეალური სამუშაო სივრცეა მშვიდი, ელეგანტური, სუფთა და არაფერი აქვს საერთო „რეალური სამუშაო ადგილის“ მკაცრ წარმოსახვასთან. თუმცა არა სამუზეუმო სამყაროს გაცეცხლულს დავტოვებთ, თუ კარგად ავუხსნით სამუზეუმო მუშაობის სირთულეებს და მოთხოვნებს. ამ სირთულეების დიდი ნაწილი მუზეუმების სპეციფიკიდან გამომდინარეობს, ამიტომ მუზეუმების მენეჯმენტსა და მარკეტინგის როლზე საუბარი უნდა დაიწყოს ამ სირთულეების მიმოხილვით. იმ საკითხების და პრობლემების სპექტრი, რომელსაც აწყდება მუზეუმი XXI საუკუნეში არაფრით ჩამოუვარდება ორგანიზაციული ცხოვრების ნებისმიერ სექტორს. „გასათვალისწინებელია ის ფაქტორი, რომ მუზეუმის მენეჯერები მართავენ არასაკმარისი ფინანსური რესურსების მქონე ორგანიზაციას, იშვიათად ახერხებენ დეფიციტური ბიუჯეტის შევსებას კვლევებისა და განვითარებისათვის, მაშინ, როდესაც მუზეუმის დაბალანზალურებადი პერსონალი და მოხალისეები მოტივირებულნი უნდა იყვნენ იმუშაონ მაღალი პროფესიული სტანდარტებით.“¹ ხშირია შემთხვევები, როდესაც შესაბამისი ცოდნის და გამოცდილების თანამშრომლები ექვემდებარებიან მენეჯერს, რომელსაც არაფერი გაეგება არც სახვითი ხელოვნების და არც კულტურული მემკვიდრეობის შესახებ. მუზეუმებმა და გალერეებმა სიამოვნება უნდა მიანიჭოს უდიდეს აუდიტორიას სოციალური ღირებულებების ცვლილებების კონტექსტის გათვალისწინებით.

„დამატებითი შემოსავლის მიღება სერიოზული შვებაა კონკურენტულ გარემოში, თუმცა რთული და დამაბნეველი. სწრაფად ცვალებად სამყაროში ამ სირთულეების მართვამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოითხოვა მუზეუმების მენეჯმენტში. ეს გულისხმობს როგორც მენეჯმენტს, ასევე მარკეტინგს.“² დღევანდელ სიტუაციაშიც, სამწუხაროდ, მუნიციპალური მუზეუმებისათვის, როგორც არაკომერციული

¹ს.ცისკარიშვილი. მუზეუმის მართვის პრინციპები. 2021 წ.

² Ed.Heini Sarakovo, Aboa Vetus and Ars Nova, DEVELOPING AND EVOLVING IN MUSEUMS. Innovation Workbook. Humak University of Applied Sciences Publikations. 2019. P. 5-11

ინსტიტუციებისათვის ბიზნესის პრაქტიკის მიღება პანაცეა ან უბედურების მომტანი, ჩნდება პოლარიზებული აზროვნება. ერთი შეხედვით ჩანს, რომ მუზეუმებს არაფერი აქვთ საერთო თანამედროვე საზოგადოების ორ დომინანტურ ძალასთან: კომერციასთან და პოლიტიკასთან. ასეა თუ ისე, მუზეუმებმა უნდა დაძლიონ წინააღმდეგობა საბაზრო მოთხოვნებსა და ტრადიციულ სამუზეუმო ფასეულობებს შორის, იმის გაცნობიერებით, რომ ამ წინააღმდეგობას შეუძლია კრეატიულობისა და ახალი აზროვნების სტიმულირება.

„მუზეუმის მენეჯმენტი ერთი მხრივ მოიცავს მუზეუმის მართვის ყველა ასპექტს-ვიზიტორთა საჭიროებების მართვას, კოლექციების დამუშავებას, რესტავრაციას და სამუშაოს ადმინისტრირებას, კატალოგიზაციის პრაქტიკას, ექსპოზიციის შერჩევას მხატვრული და კულტურული მნიშვნელობით და ა.შ. მეორე მხრივ გულისხმობს ფინანსურ (ბუღალტრული აღრიცხვა, მმართველობითი კონტროლი, ფინანსები) და იურიდიულ პასუხისმგებლობას, უსაფრთხოებას, პერსონალის მართვას და მარკეტინგს.“³ მუზეუმის მართვის მეთოდოლოგია თავის თავში აერთიანებს: „მუზეუმის პოლიტიკის ჩამოყალიბებას, კორპორაციულ კულტურას, დაგეგმვას, ბაზრის ანალიზს, მარკეტინგის სტრატეგიას, პერსონალთან მუშაობის გეგმას, დამთვალეირებელთა ვიზიტის ხარჯების და შემოსავლების გეგმას, დაფინანსების სტრატეგიას, სამუშაოების შესრულების გრაფიკს, საგანგებო ვითარების დროს ქმედების ინსტრუქციას, სხვა მუზეუმებთან ურთიერთთანამშრომლობის პოლიტიკას, უნივერსიტეტებთან, კოლეჯებთან, პროფესიულ სასწავლებლებთან და სკოლებთან ურთიერთობას, ტურიზმის ინდუსტრიასთან და ბიზნეს სექტორთან თანამშრომლობის პოლიტიკას, ფორმალური და არაფორმალური კომუნიკაციის მაღალ დონეს, კოლექციების (ფონდების) მართვას, მუზეუმის საინფორმაციო პოლიტიკას, საზოგადოებაზე ორიენტირებული პროგრამების მართვას, გასვლითი პროგრამების შემუშავებას, მუზეუმის უძრავი ქონების მართვა და ა.შ.“⁴

„ხელოვნების და კულტურის სფეროში, პოტენციური ვიზიტორების მოზიდვა, ერთ-ერთი პრიორიტეტული ამოცანაა. სწორედ ეს აუდიტორია აყალიბებს მათი განვითარების ვექტორს. თანამედროვე ეტაპზე არსებობს ვიზიტორებთან ურთიერთობის რამდენიმე მეთოდი, რომელსაც ყოფენ სტანდარტულ და ციფრულ შეთავაზებებად.“⁵ სტანდარტულ მეთოდებში ვგულისხმობთ: თემატურ ექსკურსიებს, ვორქშოპებს და მასტერკლასებს, ფილმების დემონსტრაციას, ხელოვნების მოღვაწეებთან და მეცნიერებთან შეხვედრას, შემეცნებით თამაშებს და ა.შ. რაც შეეხება შემეცნებით თამაშებს, მუზეუმი უნდა იყოს ის განსაკუთრებული სივრცე, სადაც ნამდვილი აღმოჩენები ხდება, ესაა საინტერესო მოგზაურობა საუკუნეების სიღრმეებში, სადაც თითქმის ყველაფერს ეხდება ფარდა. უბრალოდ საჭიროა უჩვეულო სცენარების მოფიქრება, რომელსაც გაყვებიან თქვენი ვიზიტორები. ინტერაქტიული თამაშების მექანიზმების გამოყენება სახელდება ტერმინით-გეიმიფიკაცია, მისი სიძლიერე მდგომარეობს Y თაობის მახასიათებლებში, რომლებსაც სამყარო ვერ წარმოუდგენიათ ციფრული ტექნოლოგიების გარეშე.⁶ ციფრულ (Online)

³ Museum Management and Marketing Edited by Richard Sandell and Robert R. Janes. Leicester Readers in Museum Studies. 2007. P. 101-112

⁴ ბ.ლორდი, გ.დ.ლორდი. სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტი. გვ 59-64. 2006 წ.

⁵ Museum Management, edited by Kevin Moore. Leicester Readers in Museum Studies. London and New York. P. 213-229

⁶ Y თაობაში იგულისხმება 1981 წ-დან 1996 წ-მდე დაბადებული ადამიანების თაობა, მათ უწოდებენ მილენიალებს, გამოიყენება ტერმინი Yllo (Young Liberty Love), თეორიის ავტორები არიან უილიამ შტრაუსი და ნილ ჰოუ, ამ თაობის ნდობით აღჭურვილი პირი არის ინტერნეტი, როგორც კომუნიკაციის უნივერსალური ინსტრუმენტი, ურჩევნიათ გამოიყენონ ისეთი სერვისები ინტერნეტში, როგორიცაა LiveJournal, FaceBook, Twitter, YouTube და ა.შ.

ურთიერთობებში იგულისხმება ვებინარები/პირდაპირი ეთერი, ვიქტორინა ჩატბოტები⁷, თემატური online მოედნები,⁸ პოდკასტები⁹ და ა.შ.

- მაშინ, როდესაც სამუზეუმო სივრცეში სადისკუსიო სესიის ფორმატში მოწვეული გვყავს ხელოვნების და მეცნიერების გამოჩენილი მოღვაწეები, პარალელურად ონლაინ შეგვიძლია პირდაპირ ეთერში გავაშუქოთ ეს შეხვედრა, ამით, იმ ვიზიტორებს, რომლებმაც ვერ შეძლეს მოსულიყვნენ მუზეუმში, ექნებათ საშუალება მოისმინონ ლექცია და ტრანსლიაციის პროცესში დასვან შეკითხვები ჩატში.
- ჩატბოტის ვიქტორინები ერთ-ერთი ინოვაციური მეთოდია მუზეუმებისათვის, ესაა პროგრამა მესენჯერისათვის, რომელიც მომხმარებელს უზავენის მისთვის საინტერესო კონტენტს (ტექსტი, გრაფიკა, მულტიმედია), ამიტომ საჭიროა შევიმუშაოთ სინტერესო ვიქტორინა, რომელიც დაეხმარება ჩვენი მუზეუმის ვიზიტორებს ონლაინ ფორმატში ამოხსნან მუზეუმთან დაკავშირებული თავსატეხები.
- პოდკასტი აუდიოგადაცემა კონკრეტულ თემაზე, თანამედროვე ეტაპზე ონლაინ სივრცეში უამრავი სამუზეუმო პოდკასტია სხვადასხვა თემაზე. რადიოსაგან განსხვავებით, რომელიც პირდაპირ ეთერში გადის, თითოეული მსმენელი დამოუკიდებლად ირჩევს პოდკასტების მოსმენის დროს. არსებობს პოდკასტინგის მრავალი მოსახერხებელი სერვისი, სადაც შეგვიძლია შევქმნათ, გავავრცელოთ და გავაანალიზოთ ჩვენი ინფორმაცია.
- „თემატური online მოედნები, ესაა სივრცე, სადაც მუზეუმებს შეუძლიათ განათავსონ არა მხოლოდ ზოგადი ინფორმაცია, არამედ ციფრული კოლექციები, სტატიები, აუდიო და ვირტუალური ტურები, ისაუბრონ მოვლენებზე, რომლებიც გაიმართება მუზეუმში. online მოედნების ბონუსი არის ის, რომ მნახველს უყალიბებს გარკვეულ წარმოდგენას მუზეუმზე და ონლაინ ნახვის შემდეგ უჩენს მოტივაციას გაეცნოს ექსპოზიციას რეალურ დროში.“¹⁰

„იმისათვის, რომ მუზეუმის მართვამ უზრუნველყოს მუზეუმის მისიის შესრულება, უფლებამოსილების შესაბამისობა, მიზნების მიღწევა და ამოცანების გადაწყვეტა, იგი კარგად უნდა ასრულებდეს ერთდროულად ხუთ როლს: შთაგონოს მუზეუმს საკუთარი მისიის მნიშვნელობა, განმარტოს მუზეუმის უფლებამოსილება, მართოს მუზეუმი მიზნების მისაღწევად, გააკონტროლოს მუზეუმის ამოცანების შესრულება, შეაფასოს მუზეუმის მიერ ფუნქციების შესრულების ხარისხი.“¹¹

შეკითხვები მენეჯმენტისა და მარკეტინგის შესახებ აქვს ყველა მუზეუმს, განურჩევლად ზომისა და ისტორიისა. XX საუკუნის დასაწყისში შეიქმნა სამუზეუმო მენეჯმენტის და მარკეტინგის სატრენინგო პროგრამები, ამერიკული და ევროპული მუზეუმების ბევრმა თანამშრომელმა გაიარა Getty Leadership Institute (აშშ) და Clore

⁷ ჩატბოტი რის კომუნიკაციის ინოვაციური ფორმა, მისი ჩაშენება შესაძლებელია მაგ. Facebook Messenger-ში, რომელსაც გამოვიყენებთ ნებისმიერ საქმიანობაში

⁸ სადაც მუზეუმებს შეუძლიათ განათავსონ ინფორმაცია და დააანონსონ მოვლენები

⁹ ეს არის აუდიო ფაილი, რომელიც განთავსდება სერვერზე და შესაძლებელი იქნება მისი მოსმენა ინტერნეტით, მისი წარმოება მარტივია, მას არ ჰქონდება დიდი ინვესტიცია, შედეგი შეიძლება იყოს მოსალოდნელზე დიდი.

¹⁰ Plinning and Managung Museum Collections. International Conference on Development of the Ho Chi Minh City Natural History Museum. September 2007.

¹¹ ბ.ლორდი, გ.დ.ლორდი. სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტი. გვ 9. 2006 წ.

Leadership Program (დიდი ბრიტანეთი) ორგანიზებული ტრენინგები მენეჯმენტსა და მარკეტინგში. ნებისმიერ მუზეუმში შეიძლება აღმოჩნდეს თანამშრომელი, რომელიც კარგად აულებს ალღოს მარკეტინგულ ტექნიკას სამუზეუმო კონტექსტში და საზოგადოებრივი ღირებულების გათვალისწინებით შექმნის ისეთ ბრენდს, რომელიც წარმოქმნის ემოციურ იდენტობას ვიზიტორში.

„მუზეუმები ზემოქმედებას ახდენენ საზოგადოების ეკონომიკურ განვითარებაზე, ესაა დიდი ინდუსტრია-ისინი ყიდულობენ ექსპონატებს და თავიანთი წვლილი შეაქვთ ფულის მოძრაობაში, უზრუნველყოფენ ახალ სამუშაო ადგილებს, ხელს უწყობენ ადგილობრივ საწარმოებს ან ქმნიან შვილობილ საწარმოებს (სახელოსნოებს), იზიდავენ ვიზიტორებს, შედეგად ზრდიან შემოსავალს ერთ სულ მოსახლეზე და აუმჯობესებენ ცხოვრების დონეს.“¹²

მსოფლიო მასშტაბით ცნობილი მუზეუმები, უმდიდრესი კოლექციებით, ფუნდამენტური ფუნქციების შესრულებასთან ერთად, მუშაობენ იმიჯის შენარჩუნებაზე, განსაკუთრებით ახალგაზრდებთან. სწორედ ამ მიზნით მუზეუმში ფუნქციონირებს მარკეტინგის განყოფილებები, რომელიც აგროვებს, ამუშავებს, ანალიზებს და ინახავს ინფორმაციას მუზეუმის მუშაობის, ექსპონატების, გამოფენების შესახებ, რათა გამოავლინოს ვიზიტორთა ქცევის სხვადასხვა ტენდენციები, გამოავლინოს შესაძლო სუსტი წერტილები და ჩამოაყალიბოს სამომავლოდ საკომუნიკაციო პოლიტიკის განვითარების სტრატეგია. სამიზნე აუდიტორია მოიცავს მოსახლეობის ყველა სეგმენტს, არა პერსონიფიცირებულ საზოგადოებას, რომელიც ძნელია დააინტერესო რაიმე კონკრეტული შეთავაზებით, რადგან მათი საჭიროებები ძლიერ განსხვავებულია. ამიტომ ხდება დაჯგუფება, სოციალურ-კულტურული აქტივობები სკოლის მოსწავლეებისათვის, სტუდენტებისათვის, ახალგაზრდებისა და მოზარდებისათვის (ასაკის მიხედვით), NEET ახალგაზრდებისათვის,¹³ მარტოხელა ვიზიტორებისათვის, საექსკურსიო ჯგუფებისათვის, ოჯახებისათვის და ა.შ.

დასკვნა:

მუზეუმის მენეჯმენტი უნდა მოიცავდეს მუზეუმის მართვის ყველა ასპექტს-ვიზიტორთა საჭიროებების მართვას, კოლექციების დამუშავებას, რესტავრაციას და სამუშაოს ადმინისტრირებას, კატალოგიზაციის პრაქტიკას, ექსპოზიციის შერჩევას მხატვრული და კულტურული მნიშვნელობით, ფინანსურ (ბუღალტრული აღრიცხვა, მმართველობითი კონტროლი, ფინანსები) და იურიდიულ პასუხისმგებლობას, უსაფრთხოებას, პერსონალის მართვას და მარკეტინგს. საჭიროა შენარჩუნდეს ინტელექტუალური ბალანსი მუზეუმების ძირითად მისიასა და ეკონომიკურ რეალობას შორის. შეგვიძლია გამოვიყენოთ ორი მენეჯერის მოდელი: მმართველი დირექტორი და კრეატიული დირექტორი, სადაც გარანტირებული იქნება ერთობლივი ხედვა და ეფექტური კომუნიკაცია. დიდი ხელოვნება ხშირად იმალება ნაკლებად ცნობილ ადგილებში, ეს პატარა ძვირფასეულობები ორიენტირებულია ხარისხზე და არა რაოდენობაზე. მცირე მუზეუმებს ხშირად აქვთ საამაყო, ბრწყინვლე და ზოგჯერ შეუმჩნეველი კოლექციები,

¹² კ.დიმიტრიოს, კ.ნიკოლას, ლ.კომბანოდლუ. სახელმძღვანელო მუზეუმის მენეჯერთათვის. 83.14.

¹³ ახალგაზრდები, რომლებსაც არა აქვთ სწავლისა და მუშაობის შესაძლებლობა და არ არიან ჩართულები ქვეყნის საზოგადოებრივ ცხოვრებაში (not in employment, education or training - NEET)

ამიტომ ვიზიტორს უნდა ვაგრძნობინოთ, რომ განსაკუთრებულ საიდუმლოს ვუმხელთ. ლუერის მსგავსი ადგილები „ყველას უყვარს“, მაგრამ ასეთ მუზეუმებში კილომეტრების გავლა ხშირად იწვევს სამუზეუმო დღლილობას. ამის საპირისპიროდ მცირე მუზეუმებში შესანიშნავი ექსპოზიცია დადლილობის შეგრძნებას გვიკარგავს, აქ სიმშვიდეა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ს.ცისკარიშვილი. მუზეუმის მართვის პრინციპები. 2021 წ.
2. ბ.ლორდი, გ.დ.ლორდი. სამუზეუმო საქმის მენეჯმენტი. 2006 წ.
3. კ.დიმიტრიოს, კ.ნიკოლას, ლ.ცომბანოლუ. სახელმძღვანელო მუზეუმის მენეჯერთათვის. 2003. გვ.14.
4. Ed.Heini Sarakovo, Aboa Vetus and Ars Nova, DEVELOPING AND EVOLVING IN MUSEUMS. Innovation Workbook. Humak University of Applied Sciences Publikations. 2019. P. 5-11
https://www.ecsite.eu/sites/default/files/developing_and_evolving_in_museums_workbook.pdf
5. Museum Management and Marketing Edited by Richard Sandell and Robert R. Janes. Leicester Readers in Museum Studies. 2007. P. 101-112
<http://repo.darmajaya.ac.id/4811/1/Richard%20Sandell%20-%20Museum%20Management%20and%20Marketing%20%28Leicester%20Readers%20in%20Museum%20Studies%29%20%282006%29.pdf>
6. Museum Management, edited by Kevin Moore. Leicester Readers in Museum Studies. London and New York. P. 213-229
<https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/Museum-Management.pdf>
7. Plinning and Managung Museum Collections. Interntional Conference on Development of the Ho Chi Minh City Natural History Museum. Septenber 2007.
https://repository.si.edu/bitstream/handle/10088/17231/opanda_CMVietnam070913.pdf?sequence=1&isAllowed=y