

УДК 378.1

DOI: 10.18324/2224-1833-2021-2-36-41

Актуальные вопросы управления вузовскими музейными комплексами

Н.В. Брит^а, О.В. Кудашкина^б

Томский государственный архитектурно-строительный университет, 79-ой Гвардейской Дивизии, 25, Томск, Россия

^аbrit@seversk.tomsknet.ru, ^бSlava1982_@rambler.ru

Статья поступила 12.04.2021, принята 17.05.2021

Статья посвящена вопросам совершенствования управления вузовскими музейными комплексами. Большое внимание уделено внедрению элементов маркетинга в систему управления, а также таким современным инструментам управления, как процессное управление и проектное управление. Рассмотрены основные направления работы вузовских музеев, показана важность использования опыта частных музеев, работающих в рыночных условиях

Ключевые слова: проектное управление, процессное управление, управление музеем, рыночная ориентация управления.

Topical issues of management of university museum complexes

N.V. Brit^а, O.V. Kudashkina^б

Tomsk State University of Architecture and Building; 25, 79th Guards Division St., Tomsk, Russia

^аbrit@seversk.tomsknet.ru, ^бSlava1982_@rambler.ru

Received 12.04.2021, accepted 17.05.2021

The article is devoted to the issues of improving the management of university museum complexes. Much attention is paid to the introduction of marketing elements into the management system, as well as to such modern management tools as process management and project management. The main directions of work of university museums are considered. The importance of using the experience of private museums operating in market conditions is shown.

Keywords: project management, process management, museum management, market orientation of management.

Современная ситуация характеризуется высоким уровнем динамизма, связанным с развитием технического прогресса и, соответственно, переходом деятельности на новый технологический базис, основанный на информационных технологиях, а также вызовами, исходящими из возмущающих воздействий внешней среды (пандемия, изменение образа жизни и рыночные потребности социума, глобализация). Очевидно, вышеперечисленные факторы не могут не повлиять на функционирование всех видов организаций, в том числе и вузовских музеев. Одним из важнейших ответов на возникающие вызовы является совершенствование системы управления отдельными музеями и их комплексами, встроенными в вузовские структуры.

Перед менеджментом музеев стоит ряд стратегических и тактических задач, решаемых на основе использования новых инструментов управления. Рассмотрение этого блока вопросов и является целью данной статьи.

Безусловно, первоочередной и самой трудной задачей управления является разработка и реали-

зация стратегии. Стратегия – это способ действий, обеспечивающий выживание и процветание организации в долгосрочном периоде. В основе разработки стратегии лежит идея гомеостаза, то есть приспособления организма или организации к условиям изменяющегося окружения с учетом ее возможностей. То есть необходим тщательный анализ внешних изменений и внутренних ресурсов. Стратегические сессии предназначены именно для этой цели: рассмотреть, как изменяется мир, и определить действия, обеспечивающие адаптацию организации к новым условиям. Классический пример стратегической сессии дала фирма Hermes. Это французская фирма, которая была создана в 18 веке и занималась производством конской упряжи (седла, уздечки и т.д.). В начале 20 века руководство собралось на сессию, где обсуждался следующий вопрос: мир меняется, появились пароходы, самолеты, автомобили, гужевой транспорт уходит в прошлое, спрос на нашу продукцию сокращается, что делать?! В ходе обсуждения был сделан следующий вывод: мы умеем работать с кожаными изделиями, давайте

изменим профиль, будем шить кожаные чемоданы для путешественников, куртки, кепи и краги для автомобилистов, сумочки для женщин. В результате данная фирма процветает до сих пор, а ее бывшие конкуренты исчезли, потому что производили седла до тех пор, пока спрос на них не иссяк полностью.

Неким подобием стратегической сессии была международная онлайн-программа по обмену профессиональным опытом музейной работы «Культурный ток», которая проводилась с участием ведущих университетских музеев России и Великобритании в феврале 2021 года. В ходе подготовки к этой конференции автором была проведена серьезная аналитическая работа по изучению текущей практики управления вузовскими музеями, ее достоинствами и недостатками. Результаты исследования были доложены участникам программы. Кроме того, серьезные материалы дали сами обсуждения, которые возникали на площадке.

В ходе выступлений и дискуссий было поднято много стратегических проблем. В частности:

1. Вопрос взаимодействия с заинтересованными сторонами. Была показана необходимость выстраивания коммуникаций с руководством вуза, со студентами, с учебными подразделениями. Действительно, любая организация существует до тех пор, пока ее считают нужной. Именно, формирование отношения к музею, как сокровищу, со стороны всех участников: руководства, спонсоров, дарителей, пользователей - является основой стратегической устойчивости музея.
2. Интересны были взгляды представителей музейного сообщества на такой стратегический вопрос, как самоопределение музея. Действительно, вузовский музей - это самостоятельный субъект или элемент вузовского комплекса. Оказалось, что по этому вопросу среди участников нет единого мнения. Одни считают, что музей должен обслуживать только интересы вуза, а поэтому его задача состоит в том, чтобы встроиться в его работу. Однако, широко представленным оказалось мнение, что нужно смотреть шире, рассматривать его как самостоятельную единицу, а значит выстраивать не только в вузовскую, но и в туристическую среду, а также, как элемент культурной среды, в общественную жизнь местного сообщества на территории.
3. Было рассмотрено влияние некоторых трендов на работу музеев. В частности, необходимость сочетания глобального и национального в работе музеев в условиях глобализации, необходимость приспосабливаться к условиям пандемии.

4. Был затронуты вопросы миссии музеев. Это, действительно, важно. Например, последнее время многие музеи России приняли миссию формирования позитивной исторической памяти народа, что значительно повлияло на их деятельность.

Мы же основное внимание хотим уделить тактическим вопросам управления университетскими музеями, использованию современных системных инструментов анализа состояния и планирования развития музея, устранению узких мест управленческой деятельности, применению новых методов управления.

Считается, что в любой организации имеет место хаос. Это связано с двумя основными причинами.

Во-первых, хаос создают люди. Действительно, влияют эмоции, амбиции, особенности человеческой личности. Лень, невнимательность, утомляемость, непрофессионализм часто оказывают негативные воздействия.

Во-вторых, внешние обстоятельства (пандемия, морозы, экономические кризисы) также создают проблемы для привычного и упорядоченного течения жизни в организации. Освоение менеджментом системных инструментов управления не приводит к исчезновению хаоса, просто в результате их применения его становится меньше, увеличивается личная эффективность руководителя и всей организации в целом. Поэтому остановилось на использовании системных инструментов управления применительно к работе университетских музеев.

Для управления удобно использовать модель сбалансированных показателей, авторами которой являются Нортон и Каплан. [1] В соответствии с этой моделью выделяют четыре взаимосвязанных области управления: персонал (обучение и инновации), бизнес-процессы, маркетинг (работа с потребителями) и финансы (работа с учредителями, спонсорами, дарителями).

Модель универсальна, то есть применима и для изучения организации, и для совершенствования организации, и для управления проектами. Это соответствует трем уровням квалификации руководителя:

-понимание организации. В этом случае модель используется для анализа процессов в организации, рассмотрение того, как налажена работа с персоналом, регламентированы процессы, выстраиваются отношения с клиентами, финансируется деятельность и достигаются финансовые и иные цели, задаваемые учредителями. Руководитель данной квалификации способен понять и сохранить организацию;

-совершенствование организации. Данные уровень предполагает использование модели при

определении областей улучшения и планирования изменений. Руководитель данной квалификации способен улучшить организацию

-проектирование и управление проектами. Модель используется для создания новой организации, когда набирают персонал, заново выстраивают бизнес-процессы и работу с клиентами, ведут финансовую деятельность. Руководитель данной квалификации способен самостоятельно создавать новые организации и формировать временные команды под конкретные проекты.

Рассмотрим блоки этой модели, чтобы выявить проблемы менеджмента музеев и определить возможные области для улучшений.

В сфере работы с персоналом необходимо обеспечить соответствие численности персонала, его квалификационного уровня характеру решаемой задачи, обучение персонала, если это необходимо, а также мотивацию сотрудников, их заинтересованность в своевременности и высоком качестве выполнения работы.

Отдельные музеи имеют частные проблемы с обеспеченностью кадрами, отсутствием определенных категорий специалистов, мотивацией и уровнем дисциплины.

Управление персоналом требует от руководителя наличия большого жизненного опыта, юридических знаний и специальных знаний в области психологии. Многие руководители прекрасно справляются с задачей управления персоналом. Вместе с тем, можно констатировать, что гуманитарной подготовке руководителей нужно уделять больше внимания. В частности, правовой подготовке и подготовке в области психологии.

Большой потенциал имеет работа руководства музеями в части совершенствования бизнес-процессов. Бизнес-процессы делятся на основные процессы и обеспечивающие. Основные процессы характеризуют деятельность музеев по сбору, хранению, представлению экспонатов, по экскурсионному и торговому обслуживанию посетителей. Обеспечивающие процессы предназначены для бесперебойного течения работы. Это мероприятия по управлению: планирование, контроль, учет. Мероприятия по снабжению (свет, тепло, связь, канцелярские товары и т.д.); по работе с персоналом (найм, мотивация и т.д.). Большое внимание к этой области объясняется тем, что совершенствование бизнес-процессов позволяет решить широкий круг задач по снижению затрат, повышению качества обслуживания, обеспечению сохранности музейного фонда, обеспечению инноваций (новые продукты и новые технологии)

Бизнес-процессы должны регламентироваться, то есть четко должны быть описаны результаты в виде стандарта, порядок выполнения, частота и

длительность процессов, требуемые ресурсы, исполнитель. Приведем два примера. В некоторых музеях при посещении замечаешь пыль на экспонатах. Это показатель процесса, требующего регламентации. Нужно четко указать кто, как и с какой частотой протирает экспонаты, с использованием каких моющих средств. Другим примером является регламентация процесса хранения (требования к помещению, температурному режиму, порядку допуска сотрудников). Обратите внимание на то, что каждый лишний градус в помещении, неверный выбор моющего средства и частоты уборки – это лишние затраты. Вышеприведенные примеры показывают влияние регламентации на затраты, качество и сохранность.

К сожалению, проработке процессов в управлении музеями уделяется часто мало внимания. Хотя это общая практика [2]. Многие организации в настоящее время внедряют у себя системы совершенствования управления бизнес-процессами (реинжиниринг, «бережливое производство», управление качеством) [3]. Это связано с тем, что их не устраивает современное состояние бизнес-процессов, влияющее на снижение конкурентоспособности. Применение этих инструментов в практике музеев является вполне оправданным.

Отдельно нужно остановиться на инновациях. Общественное развитие ускоряется. Если раньше технологии могли оставаться неизменными тысячи лет (например, мотыжное земледелие), то в настоящее время существенные изменения произошли на памяти одного поколения. Современные пятидесятилетние люди помнят мир без компьютеров, интернета, сотовой связи и т.д. Срок жизни изобретений уменьшился до 7-10 лет. Для музеев в этой связи возникает несколько проблем:

сбор экспонатов по некоторым направлениям. Например, музей звукозаписывающей и звуковоспроизводящей аппаратуры. Этому направлению не более трехсот лет (если вести счет от музыкальных шкатулок и шарманок). А сколько экспонатов нужно получить? Явно видно, что генерация моделей этих устройств ускоряется. И сейчас за одно десятилетие промышленность генерирует больше моделей этих устройств, чем раньше за сто лет.

Использование современных технологий в музейном деле. Здесь особое внимание нужно уделить цифровизации. С одной стороны, цифровизация позволяет решить широкий круг проблем в информационной сфере: увеличить скорость и качество принимаемых решений, сократить затраты на документооборот и контакты, улучшить информирование клиентов музея, усилить контроль за различными сторонами деятельности (состояние музейного фонда, дисциплина). Но, с другой стороны, нельзя фетишизировать это направление. Всегда есть реальный мир и инфор-

мация о нем. Нужно четко определить области внедрения цифровизации. Никогда не будет полного соответствия между экспозицией и ее цифровым образом

Проблема обучения персонала. Должно быть соответствие между обновляющейся материальной базой и квалификацией сотрудников. В этой связи обучение превращается в непрерывный процесс.

Важным направлением совершенствования управления музеями является усиление его маркетинговой составляющей. Действительно, ключевым звеном для любой организации являются потребители. Старое управленческое правило гласит: «Если хочешь хорошо жить, найди о ком позаботиться». Отсутствие потребителя лишает существование организации смысла, ведет к исчезновению питающих ее денежных потоков. Применительно к музеям в качестве потребителей нужно рассматривать не только посетителей, но и всех заинтересованных в существовании музея участников (в число которых входят государство и самые разнообразные слои населения: научные работники, спонсоры, учредители, дарители и т.д.). В этой связи интересны возможные направления работы университетских музеев. К ним относятся: научная деятельность, образовательная деятельность, познавательная деятельность, воспитательная деятельность, популяризаторская деятельность, формирование и укрепление имиджа вуза, международная деятельность.

Научная деятельность музея предполагает его тесную связь с исследовательскими подразделениями. Например, минералогический музей или гербарий. С одной стороны, их коллекции постоянно пополняются в результате научных экспедиций, с другой стороны, сама коллекция является объектом изучения (например, изучения растений, исчезнувших за последние десятилетия).

Образовательная деятельность предполагает проведение практических занятий со студентами в музее.

Познавательная деятельность предназначена для проведения досуга и удовлетворения любопытства.

Популяризаторская деятельность предполагает тематические выставки для привлечения интереса к определенной области общественной жизни. Например, выставка роботов с проведением показательного матча по футболу среди роботов.

Формирование и укрепление имиджа вуза предполагает скрупулёзную работу с его историей, составление его портфолио или истории успеха (люди, традиции, достижения).

Воспитание предполагает приобщение к традициям, формирование гордости за вуз, в котором

учится студент, формировании черт характера достойного члена общества.

Международная деятельность способно усилить все вышеперечисленные направления, так как предполагает обмен экспонатами и опытом музейной работы.

Нужно сделать три существенных замечания:

Во-первых, музей может работать не во всех вышеперечисленных направлениях. Он может быть специализированным и универсальным (многофункциональным).

Во-вторых, каждое направление предполагает особый режим работы музея. Например, если музей работает на укрепление имиджа, то это редкие и торжественные посещения музей группами студентов, делегациями почетных гостей вуза, тщательное ведение истории успеха вуза, фиксация всех достижений. Если музей выбрал образовательную или научную траекторию, то тогда его работа становится непрерывной, он выступает магнитом культурной жизни вуза.

В третьих, при определении направления работы музея крайне важна позиция руководства вузом, его видение миссии музея. Например, интересно привести формулировку, присутствующую в Почетной грамоте, которой был награжден музей Томского политехнического университета в 2006 году. Там сказано: «Награждается за плодотворную работу по формированию имиджа университета, развитию студентов и сохранению традиций». Так в 2006 году выглядело видение руководством миссии вузовского музея, и это определяло выбор направлений и показателей эффективности его деятельности.

К сожалению, маркетинг в управлении музеями часто является наиболее слабым звеном. Речь идет об организации маркетинговых исследований, мониторинге удовлетворенности посетителей, планировании деятельности с учетом рыночных потребностей, информирования клиентов о работе музеев. Важность этого направления покажем на успешных примерах работы томских музеев в рыночных условиях.

В Томске есть музей, который называется «Профессорская квартира». В музее развернута экспозиция, реконструирующая образ жизни профессора университета 19 века. Обращает на себя внимание маркетинговый аспект выбора профиля музея и ассортимента предоставляемых им услуг:

1. Томск - университетский город, поэтому интерес к данной проблематике безусловен. Но возникает проблема постоянной и полной загруженности музея.

2. Для более полной занятости музеев, кроме проведения экскурсий, предложил формат творческих встреч и обсуждений.

Этот формат предполагает чаепитие за большим столом со старинной посудой и старинным самоваром, который работает на дровах. В результате не только повышается загруженность, но и формируется живая творческая атмосфера, притягательность музея как объекта культуры. Вообще, основой успешной работы музея является либо особая живая атмосфера творчества, либо мощная идея, лежащая в основе его создания и деятельности. Так, например, Британский музей. Это просто гимн британскому имперскому духу. Посещение музея гостями страны вызывает уважение, а местными жителями – гордость за страну и чувство любви к ней. Или художественные музеи, которые продвигают красоту и позитивные переживания. Или музеи вузов, продвигающие научные знания, занимающиеся образованием и воспитанием студентов, организацией их досуга.

3. В условиях пандемии музеи сдавали площади для проведения фотосессий меховым салонам и салонам модной одежды, а также предоставляли возможность фотосессии отдельным посетителям.

Здесь нужно отметить знание руководством музея рыночных потребностей и способность гибко приспосабливаться к ним. Получился выгодный коммерческий проект.

Конечно, не все музеи могут так гибко работать, так как для отдельных категорий музеев существуют ограничения. Не все музеи работают для получения дохода, имея иное предназначение. Тем не менее, рыночный опыт работы музеев нужно учитывать, так как от его использования многие музеи становятся более гибкими, отзывчивыми на запросы потребителей, не забывая своего предназначения. Российские музеи под влиянием рынка приобрели большой опыт, обеспечивший их существование в коммерческой среде:

а) так некоторые томские музеи включали в линейку услуг предоставление площадей для демонстрации частных коллекций. Были достаточно успешные выставки в Томске: «Мир денег», где демонстрировалась частная коллекция монет»; «Мир кофе», где демонстрировались предметы, используемые для производства, обработки кофе, кофейная посуда и кофейные принадлежности разных времен и народов;

б) использование музейных экспонатов и площадей для исторических реконструкций. Например, в томском краеведческом музее было сделано несколько театральных постановок, посвященных крестьянским восстаниям в Сибири и жизни знаменитых земляков;

в) торговое обслуживание посетителей (широкий ассортимент сувенирной продукции);

г) издательская деятельность. Издание книг об истории территории (области, города), об истории отдельных организаций, знаменитых земляках;

д) в качестве крайние формы можно отметить предоставление музеем площадей под торговые ярмарки. Так, один музей проводил мероприятия «Выставка меда», по сути это была простая сезонная продажа продукции пчеловодства.

Понятно, что успешная деятельность музеев в вышеуказанных направлениях невозможна без изучения рынка. Ведь можно издавать книги и проводить выставки, для которых отсутствует потребительский сегмент. В этом случае будут только финансовые потери.

Нужно обратить внимание на информационную деятельность. Ее цель проинформировать клиентов об организации и услуге. Многие музеи мало заботятся об этом. В качестве успешного примера приведу Третьяковскую галерею. Как они организуют рекламу реализуемых ими выставочных проектов. Например, выставку картин Ильи Репина в 2019 году или современные информационные компании по продвижению выставки работ Фалька и о готовящейся выставке современного искусства Индии. Важно отметить, что именно в сфере маркетинга музея (информирование клиентов, мониторинг их удовлетворенности и исследования рынка) цифровизация может сыграть свою выдающуюся роль

Рыночная ориентация и повышение гибкости работы музеев требуют внедрения новых форм организации и методов работы. В частности, создания сетевых структур в музейной сфере, а также внедрения проектных методов управления.

Важным объектом управления музеем являются финансы. Финансы, с одной стороны, могут являться показателем успешности работы музея, а, с другой стороны, дают источники для его функционирования и развития. Так как музеи все-таки организации некоммерческие, то основной упор делается на привлечение денежных средств, оптимизацию расходов и реализацию уставных задач (выполненные объемы работ, посещаемость). При оценке результатов работы на финансовые результаты обращают меньшее внимание, чем на натуральные показатели деятельности. Хотя показатель объемов внебюджетной деятельности музея крайне важен. С финансовых позиций необходима постоянная работа с учредителями, спонсорами, организациями, предоставляющими гранты, дарителями. Если работа с государственными организациями и учредителями в музеях организована прекрасно, то работа со спонсорами и дарителями требует определенных улучшений.

Таким образом, в качестве направлений совершенствования управления музейными комплексами нужно отметить:

- внедрение системы процессного управления, предполагающей упорядочение и тщательную регламентацию бизнес-процессов, для того чтобы повысить качество услуг и сократить затраты;
- внедрение проектного управления, основанного на формировании временных команд под решение конкретных задач, для того чтобы повысить гибкость организации;

- усиление внимания к маркетинговой функции управления, а именно к изучению потребностей и степени удовлетворенности клиентов музея, а также к информированию потребителей о музее и предлагаемых им услугах.

Высокий уровень управления музеем может обеспечить только команда, обладающая прекрасным пониманием вышеперечисленных областей работы музея, их текущего состояния и перспектив развития.

Литература

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
2. Лайкер Дж. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: практическое руководство / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. 336 с.
3. Официальный сайт ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gazprom.ru> (дата обращения: 17.12.2019).