

СОВРЕМЕННЫЙ МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Аннотация. Анализируется процесс формирования новых принципов управленческой деятельности в музейной сфере, связанный с переходом России в конце XX – начале XXI века к рыночной экономике. Рассматривается понятийная структура менеджмента вообще и применительно к музейной сфере в частности. Особое внимание уделяется партнерским методам управления и описанию связанных с ними управленческих функций, проектному менеджменту, стратегическому планированию и стратегическому управлению, показателям качества деятельности.

Ключевые слова: субъект управления, объект управления, обратная связь, мотивация, иерархия потребностей, модель Маслоу, коммуникация, принятие решения, модель Врума-Йеттона, PEST-анализ, ПЕСТ-анализ, SWOT-анализ, SWOT-анализ, миссия музея, фандрайзинг.

Для России конец XX – начало XXI столетия – это не только время системной трансформации всех сфер жизнедеятельности, но и период повышенных темпов отечественного музейного строительства. Подведомственная Министерству культуры России сеть музеев на начало 2003 года по сравнению с 1991 годом выросла без малого в два раза. Штатная численность работников государственных и муниципальных музеев за эти годы возросла также вдвое, а научного персонала – в 1,6 раза.

Появились первые негосударственные музеи. Настоящим открытием стали выставки некоторых провинциальных музеев на экспозиционных площадках столичных городов – Москвы и Санкт-Петербурга. Многие отечественные музеи активно включились в международное сотрудничество и успешно участвовали в амбициозных интернациональных проектах.

Правовую рамку музейной деятельности задает принятый в 1996 году Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». При всем своем несовершенстве закон впервые учитывает ряд международных правовых норм и мировой опыт регулирования данной сферы. Закон провозгласил политику государственного протекционизма в отношении музейного фонда, а также музеев как общественных институтов, обеспечивающих сохранение музейного фонда страны.

Возникли и расширяют деятельность профессиональные объединения музейщиков – региональные (ассоциация музеев России, ассоциация «Открытый музей», «Содружество музейных работников Поволжья») и национальные ассоциации (Союз музеев России, Ассоциация по документации и новым информационным технологиям (АДИТ)¹. Профессиональному становлению музейного сообщества способствуют многочисленные конференции, семинары, мастерские, мастер-классы и другие инновационные образовательные формы.

С другой стороны, радикальные изменения 90-х годов XX века во многом принесли не те результаты, что ожидалось в начале рыночных реформ. Не в пользу музейной сферы свидетельствуют и изменения структуры спроса на рынке культурных услуг. Если проводить сравнение с 1992 годом (точка наибольшего падения посещаемости), может сложиться ложное впечатление, что спрос на культурный продукт российских музеев вполне устойчив: в 2002 году по сравнению с 1992 годом посещаемость увеличилась на 21%. К сожалению, в реальности имеет место обратный процесс: на фоне стремительного роста количества музеев общее число музейных посетителей медленно, но неуклонно снижается.

Освободившись от идеологического диктата, музеи оказались в других тисках – не менее, а может быть, даже еще более жестких – экономических. Подобное положение хорошо иллюстрирует ссылка в докладе европейских экспертов на позицию исследователя культурной жизни в России: «Что отличает нынешний период от прошлого? Сегодня нет цензуры, но денег стало меньше, в то время как методы финансирования и приоритеты остались прежними. Раньше власть принадлежала коммунистической партии, сегодня она принадлежит элите артистического сообщества»².

Переход к новому порядку бюджетного финансирования – на основе стабильных нормативов – так и остался на бумаге. Финансовые органы в центре и на местах затягивали разработку и принятие

* **Востряков Лев Евгеньевич** – заместитель директора Российского института культурологии Министерства культуры Российской Федерации, кандидат политических наук.

¹ См.: *Антуфьева М.* АДТИТ как сетевая организация // *Экология культуры. Информационный бюллетень.* – Архангельск: комитет по культуре администрации Архангельской области, 2001. – №5 (25) – С. 42–50 (прим. ред.).

² Доклад зарубежных экспертов о культурной политике России // *Культурная политика России. История и современность. Два взгляда на одну проблему / Отв. ред. И.А.Бутенко, К.Э.Разлогов.* – М.: Либерия, 1998. – С. 185.

таких нормативов или их не соблюдали, ссылаясь на нарастающие трудности с формированием доходов государственного бюджета, которые начались еще с начала 1990-х годов.

Доля собственно заработанных средств в общей структуре доходов отечественных музеев достаточно невелика – не превышает в среднем и 18%. Несостоятельными оказались пока надежды и на меценатскую функцию «новых русских». И если в 1990-е годы ситуация несколько смягчалась тем, что инициативы отечественных музеев активно поддерживались рядом международных благотворительных фондов, то в начале нового века в связи с прекращением их деятельности в России положение изменилось.

Еще одним значимым вызовом отечественному музейному сообществу на рубеже веков стала необходимость изменения самой «музейной философии», перенесения центра внимания на заботу о посетителе, клиенте музея, более активного участия музейных учреждений в социальной жизни. Прежде «музейные работники считали свое отношение к музею как некоей «башне из слоновой кости» вполне оправданным. Они были Хранителями или Стражами некоей идеальной, высокой культуры, которую они могли доводить до масс, спуская ее до их уровня, – поясняет, почему в начале третьего тысячелетия изменилась миссия музея, директор одного из небольших, но чрезвычайно эффективно функционирующих английских музеев в Сент-Олбанз Марк Сагит³. «Традиционно-старомодный музей работает исключительно сам для себя, во благо своих сотрудников», – дополняет коллегу другой английский музейвед Роджер Майлз: «Внешний мир, если только он не дает денег или не оказывает какой-либо иной ненавязчивой поддержки, рассматривается как нечто мешающее, как назойливая помеха»⁴.

Напротив, в условиях рыночной экономики музей становится генератором социального капитала. Он переходит от предложения публике того, что сам считает наилучшим для нее, к действительному обслуживанию запросов людей посредством доступных ресурсов, – утверждает исполнительный директор Канадской ассоциации музеев Джон Дж. Мак-Авити⁵. Музеи – генераторы ресурсов – очень хорошо «знают, кто составляет их аудиторию, доказывают, что умеют удовлетворять потребности своих посетителей, умеют представить себя в выгодном свете перед внешним миром, умеют сотрудничать со средствами массовой информации, умеют грамотно внедрять проекты и вести отчетность, знают, как получить оптимальную отдачу на вложенные средства и т.д. Все эти факторы оказываются решающими в отношениях между музеями и частным сектором, они являются совершенно неотъемлемой частью перехода музея от музея-акцептора к музею-генератору ресурсов»⁶.

Подобные вызовы требуют формирования новых адекватных *принципов управленческой деятельности* в музейной сфере. Насущной необходимостью стало освоение современного музейного менеджмента. Далеко не все музеи в этом преуспели, но некоторые оказались успешными. Показательно свидетельство директора музейного объединения «Художественная культура Русского Севера» (Архангельск) Майи Миткевич: «У нашего объединения позади очень тяжелый период жизни. Но он помог избавиться от иждивенческих настроений тем, у кого они оставались».

Что же это такое – менеджмент? Что он собой представляет?

Весьма емкое понятие «менеджмент» *обозначает социальный институт и специфическую субкультуру, обладающую собственными ценностями, нормами, духовными и мировоззренческими ориентирами*. Менеджмент – это и область человеческого знания, самостоятельная дисциплина, имеющая свои традиции, научные школы, предмет и методы исследования. Менеджмент подразумевает также и определенную категорию людей, получивших профессиональное образование в сфере управления и практически занимающихся управлением. Наконец, менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей как в коммерческих, так и некоммерческих организациях, функции, методы, принципы и приемы этой деятельности.

Менеджмент радикально отличается от такого вида управленческой деятельности как руководство, которое было довольно успешно в условиях, когда государство ясно осознавало, что делать, когда все было определено, требовалось только жестко контролировать работников, направлять их на выполнение поставленных вышестоящими органами задачи, и именно

³ Сагит М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 133.

⁴ Майлз Р. Как музеи научились мобилизовать внутренние ресурсы. Десятилетие перемен в музейном секторе Великобритании // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 31.

⁵ Мак-Авити Д.Дж. О переменах в управлении музеями – со страстью и рассудком // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск, 2000. – № 6(19.) – С. 20.

⁶ Майлз Р. Как музеи научились мобилизовать внутренние ресурсы. Десятилетие перемен в музейном секторе Великобритании // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 33.

исполнительность предусматривала соответствующее вознаграждение. Сегодня подход, в соответствии с которым чем сильнее управленческое воздействие, тем эффективнее результат, уже не работает. В сложно устроенном открытом обществе, в сферах, где происходят интенсивные процессы, могут складываться ситуации, когда система эволюционирует по направлению к спонтанной самоорганизации, и, казалось бы, незначительные причины порождают сильные воздействия.

Здесь и требуется менеджмент, который представляет собой нечто большее, чем просто сумму технических средств и организационных приемов. Современный менеджмент, проникая в некоммерческую сферу, меняет не отдельные элементы механизма управления, а перестраивает сам фундамент управления, всю его генную систему, заставляя управленческий механизм работать по новым правилам.

Именно открытием менеджмента как мощного инструмента эффективного управления, ключевой предпосылкой успешного функционирования современного музея и ознаменовалось для отечественных музейщиков последнее десятилетие XX века.

1. Общие понятия менеджмента

В самостоятельную область управленческих знаний менеджмент выделился лишь в самом конце XIX века, и только в 1930-е годы стало очевидным, что эта деятельность превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой менеджмента – в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров». В последние десятилетия менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным.

Нет сомнения, что музеи всего мира находятся на пороге революции в музейном менеджменте. «Ответом на это, – считает президент Комитета ИКОМ по обучению персонала Патрик Дж. Бойлан, – должна быть революция в подготовке и постоянной переподготовке музейных профессионалов»⁷.

Наиболее близким русским эквивалентом термина «менеджмент» является «управление» – понятие, которое характеризует чрезвычайно широкую и специфическую область человеческой деятельности. В английском языке для обозначения ее используется, как правило, несколько терминов: так, «control» – это управление в технических системах, «management» – в организационно-экономических, «government» – в социально-политических, а в еще более общем смысле применяется термин «administration» – администрирование.

В механизме управления любой организацией (в том числе и музеем) взаимодействуют два компонента: управляемая система (объект управления) и управляющая система (субъект управления). При этом субъект управления посредством информационных сигналов или управленческих действий (команд), сообщая объекту управления, как он должен функционировать, осуществляет определенное воздействие на объект, который, получая данные импульсы, в соответствии с ними и действует (см. рис. 1).

Не случайно классик менеджмента Питер Ф. Драйкер полагает, что управление – это «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу».

Нередко управление рассматривают как одностороннее воздействие субъекта на объект, иначе говоря, сводят его только к деятельности субъекта управления. Это в корне ошибочное суждение, поскольку именно противоречие между субъектом и объектом и является движущим началом управления. Грани между субъектом и объектом подвижны и относительны, часто субъект сам является объектом управления по отношению к субъекту вышестоящего уровня. Специфика субъектно-объектных отношений, складывающихся в процессе совместной деятельности состоит в том, что она отражает отношения между людьми и всегда охватывает взаимодействие в системе «человек – человек».

⁷ Бойлан П. Революция в управлении музеями требует революции в образовании и обучении музейным профессиям // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск, 2000. – № 6. – С. 49.



Рис. 1. Система управления

Когда говорят о «менеджменте», почти всегда подразумевают фигуру менеджера – человека, важного субъекта управленческой деятельности. Применительно к музею менеджер – это профессиональный управляющий, в полной мере осознающий, что он не просто музейщик, занимающийся управлением, а представитель особой профессии, не только овладевший конкретной суммой знаний в области менеджмента, но и придерживающийся определенных стандартов и даже внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи менеджерам. Добавим также, что прежде чем занять руководящую должность, менеджер на Западе, как правило, должен пройти специальную подготовку.

Традиционно менеджеров подразделяют на три уровня, или звена: низшее, среднее и высшее. Так же обстоит дело и в музеях: менеджеры низшего звена (руководители секторов, лабораторий и др.) организуют деятельность неуправляющих работников. Напряженная работа менеджеров низшего звена характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Менеджеры среднего звена (руководители отделов) координируют и контролируют работу низшего уровня руководителей. А менеджеры высшего звена (топ-менеджеры) отвечают за принятие важнейших для всего музея решений.

Менеджеры низшего звена больше занимаются оперативными вопросами, а высшего уровня, наоборот, основную часть времени должны концентрировать на решении стратегических, перспективных задач. Самым непосредственным образом эффективность деятельности музейного менеджмента зависит от того, какими управленческими методами он пользуется.

Методами управления называется совокупность приемов, операций и процедур целенаправленного воздействия управляющего субъекта на управляемый объект (например, руководителя музея – на возглавляемый им коллектив). Методы управления принято разделять по различным признакам (например, прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные и т.д.). Наиболее распространена классификация методов управления, основывающаяся на специфике отношений, складывающихся в процессе совместного труда: административные (командные), рыночные (экономические) и социально-психологические методы.

Административные методы соответствуют таким управленческим отношениям, когда субъект управления (орган, руководитель музея) осуществляет прямое директивное регулирование деятельности управляемого объекта (подразделения, сотрудников музея) посредством принуждения (команды, приказа, указания в устной или письменной форме и т.д.). **Экономические** методы основаны на обменных отношениях; они предусматривают использование материальной заинтересованности для воздействия на объект управления. Иначе говоря, управляющий субъект побуждает объект к деятельности за счет мобилизации экономических интересов последнего. **Социально-психологические** методы предполагают воздействие на деятельность людей путем апелляции к их убеждениям, этическим нормам поведения, при помощи морального поощрения и т.п.

Обычно эти методы используют в комплексе, но в определенных условиях возможно преобладание некоторых из них. В современных условиях арсенал управленческих отношений, складывающихся в процессе совместного труда, обогащается зарождением новых, в которых участники управленческого процесса вступают в отношения партнерства. Партнерские отношения, построенные на принципе создания некоего целого посредством последовательного добавления отдельных частей, предусматривают использование **партнерских методов** управления. Особенность этих методов заключается в том, что партнеры не командуют друг другом, не обмениваются услугами или

денежными эквивалентами. В определенных ситуациях они действуют вместе для взаимной и собственной пользы.

По прогнозам специалистов Российского института культурологии, в перспективе в музейном менеджменте сохранятся административные методы (прежде всего, связанные с деятельностью в области учета и хранения музейного собрания), большее распространение получают методы экономические, но наиболее эффективным средством привлечения ресурсов, формирования долгосрочных стратегий и оперативного регулирования музейной деятельности станут партнерские методы управления⁸.

Какого-либо универсального описания деятельности менеджера в отношении содержания управленческого труда, которое устраивало бы всех, не существует. Однако большинство экспертов в области менеджмента рассматривают управление как процесс, как серию непрерывных взаимосвязанных действий, которые принято называть управленческими функциями.

Наиболее распространено следующее определение понятия «функция управления»: это сфера деятельности, обособившаяся в силу существующего в музее разделения труда и представляющая собой комплекс повторяющихся видов работ, которые выполняют субъекты управления. Осуществляя управление, управляющий субъект (в нашем случае – менеджер музея) непосредственно взаимодействует с объектом управления, в роли которого выступают исполнители, участники совместного трудового процесса, тем самым оказывая на них побуждающее воздействие и обеспечивая достижение системных целей музейного учреждения.

Каждая управленческая функция, в свою очередь, также представляет собой процесс, поскольку тоже состоит из взаимосвязанных действий. *Процесс управления, таким образом, является суммой взаимосвязанных действий*⁹.

В литературе можно встретить самые разные перечни управленческих функций, но чаще всего выделяют две группы. Первая объединяет в **управленческий процесс** четыре первичные взаимосвязанные функции – *планирования, организации, мотивации и контроля*, которые необходимы для того, чтобы сформулировать и достичь целей учреждения. Вторая включает функции **управленческого цикла**, которые связывают управленческий процесс в единое целое. В первую очередь это функции *принятия решений и коммуникации*.

Центральное место в системе управления занимает **планирование**, которое определяет основные виды работы музея на текущий период и на перспективу. Объектом планирования являются процессы культурного развития.

Реализуя функцию планирования, музейный менеджмент основывается на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды, определяет цели организации, а также то, какими средствами они могут быть достигнуты и каковы показатели развития музея на определенный период.

Принципиальная модель планирования в музее предполагает разработку

- планов работы сотрудников музея на месяц, квартал и год,
- квартальных и годовых планов работы структурных единиц (филиалов, отделов, лабораторий),
- плана работы музея на год, а также стратегического плана деятельности.

Годовой план работы музея – это сводный план; он отражает основные направления деятельности организации. Разработка годового плана, как правило, осуществляется на основании приказа по музею, в котором определяются задание на разработку, состав коллектива разработчиков, сроки разработки.

На основе годового плана работы музея его структурные подразделения разрабатывают соответствующие планы, в которых задания годового плана (темы, сроки исполнения, ответственные исполнители) представлены более детально. Еще большую детализацию планы структурных единиц находят в индивидуальных планах сотрудников, уточняя виды деятельности до конкретных профессиональных операций, необходимых временных затрат на их выполнение.

Менеджмент музея обеспечивает сбалансирование планов, корректировку и согласование между собой планов структурных единиц музея так, чтобы их деятельность была направлена на выполнение стоящих перед музеем задач и жестко увязана с утвержденным планом финансирования. Для реализации данной функции музейный менеджер должен владеть аналитическим, нормативным, программно-целевым, балансовым и сетевым методами планирования.

⁸ Никишин Н.А., Лебедев А.В. Информационный менеджмент как технология организации музейной деятельности // Музей будущего: информационный менеджмент / Сост. А.В.Лебедев. – М.: Прогресс-традиция, 2001. – С. 22.

⁹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – С. 71.

Процесс **организации** структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера организации, ее целей, технологии и персонала. Организация работы музейного учреждения – это деятельность субъекта управления, направленная на обеспечение функционирования музея и достижение оптимальных результатов его работы. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера музея, его целей, технологии и персонала, обеспечивает специализацию и кооперацию музейной работы, согласованность всех управляемых и управляющих процессов.

Под организационной структурой обычно понимаются логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение цели. Структура управления музеем представляет упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, которые обеспечивают их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные руководители, подразделения, службы и др. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные.

В структуре музея независимо от его размера выделяется несколько функциональных блоков: хранения коллекций, обслуживания посетителей, социальной деятельности. Эти функциональные блоки в крупных музеях могут быть представлены специализированными структурными подразделениями – фондовыми, просветительскими, научными, экспозиционными и другими отделами. В небольших музеях им может соответствовать специализация сотрудников; в совсем малых коллективах функциональное деление музейной работы легко обнаружить в структуре распределения рабочего времени¹⁰.

«Структура музея, ее изменение и совершенствование – один из эффективных инструментов управления музеем, – считает начальник отдела музеев Министерства культуры России Анна Колупаева. – Структура в каждый момент времени должна адекватно отражать приоритеты в деятельности музея, соответствовать тем текущим задачам, которые перед музеем поставлены»¹¹.

Организационная работа музейного менеджмента направлена на создание и поддержание определенной системы взаимосвязи между различными видами деятельности, на определение четкой сферы деятельности каждой структуры и каждого работника, закрепление их компетенции в соответствующей регламентирующей документации (в положениях об отделах, секторах, в должностных инструкциях сотрудников и др.).

Условиями реализации функции организации являются непрерывное обучение, повышение квалификации музейного персонала, самообразование музейных специалистов, организация «обратной связи», методическое обеспечение процессов деятельности музея.

Мотивация – это чрезвычайно сложный процесс, посредством которого руководители добиваются того, чтобы люди работали более производительнее, стремились достичь целей, поставленных перед организацией. Известно, что поведение человека определяется его потребностями. Поэтому, чтобы мотивировать персонал музея, менеджеру следует определить те потребности работников, которые удовлетворяются благодаря хорошей работе.

Наиболее разработанная иерархия потребностей предложена Абрахамом Маслоу, выделившего пять уровней, или групп, мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот момент потребностей (см. рис. 2):

- *физиологические* – потребности в воспроизводстве рода, пище, одежде, жилище и отдыхе;
- *экзистенциальные* – потребности в безопасности, комфорте, постоянстве условий жизнедеятельности;
- *социальные* – потребности в социальных связях, идентификации с другими;
- потребность в самоуважении, признании, достижении и одобрении;
- потребности в самовыражении и саморазвитии.

¹⁰ Никишин Н.А. Партнерство и другие технологии музейного менеджмента // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск, 2001. – № 2. – С. 43–44.

¹¹ Колупаева А. Стратегия и тактика музейного менеджмента // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2002. – № 0. – С. 27



Рис. 2. Иерархия потребностей по А.Маслоу

Маслоу утверждал, что потребности низших уровней влияют на поведение людей ранее, чем потребности уровней более высоких. При этом потребность следующего уровня станет наиболее мощным фактором в поведении человека только тогда, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Дэвид Мак-Клеланд в качестве потребностей, мотивирующих деятельность человека, выделяет три группы: власти, успеха и причастности (принадлежности). Профессор университета штата Юта Фредерик Герцберг предложил двухфакторную модель мотивации: «гигиенические факторы» и «мотивирующие факторы». По мнению Герцберга, человек начинает обращать внимание на гигиенические факторы (заработная плата, условия, отношения, режим и безопасность на работе, статус) только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Мотивации же активно воздействуют на поведение человека.

Следует отметить, что такой социальный институт, как музей, представляет собой сложное образование, в рамках функционирования которого мотивы деятельности одних работников и структур вполне могут и не совпадать с мотивами других. Более того, эти мотивы могут не совпадать и с целями всего музея в целом. В этом случае могут нарастать тенденции распада и дезинтеграции музея как социального целого. Только тогда, когда персонал музея идентифицирует себя с организацией, когда ее цели он отождествляет с собственными, деятельность организации получает сильнейший импульс, а управленческие отношения развиваются по позитивному варианту.

Управленческая функция *контроля* позволяет менеджеру проявлять реальную власть в организации, видеть, насколько успешна работа музея по выполнению намеченных планов, в какой мере удовлетворены потребности внешнего мира. Эта функция заключается в сравнении фактического состояния деятельности музея с заранее заданными параметрами и проверке исполнения решений.

Осуществляя контроль, менеджер выявляет отклонения в развитии музея, его подразделений от служащих в данном случае критериями нормативов: законодательных норм, установленных целей, плановых заданий и т.д.

Важнейшими чертами контроля принято считать объективность и независимость. Виды контроля деятельности музея достаточно разнообразны: он может быть внутренним и внешним, административным и общественным и т.д.

Необходимо, чтобы контроль был всесторонним и непрерывным. Крайне важно, чтобы результаты контроля обсуждались гласно, желательно, чтобы в этом принимал участие музейный персонал.

Именно *коммуникации* позволяют менеджеру реализовать свои функциональные роли как в рамках управленческого цикла – в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решения, – так и в связи с другими управленческими функциями (планирования, организации, мотивации и контроля). По оценке исследователей и экспертов, от 50 до 90% своего времени менеджер расходует на коммуникацию. Поскольку обмен информацией входит во все основные виды управленческой деятельности и выступает в качестве связующего процесса, сама

управленческая деятельность может рассматриваться как деятельность преимущественно коммуникативная.

Специалисты рекомендуют менеджерам придерживаться следующих принципов коммуникативной деятельности:

- поддерживать у подчиненных чувство самоуважения;
- общаясь и анализируя деятельность, концентрировать внимание на проблеме, а не на личности работника;
- чаще использовать метод позитивного подкрепления;
- требования и задачи доводить до сведения персонала ясно и четко, убеждаться в том, что эти команды поняты однозначно;
- использовать только активное слушание.

Подчеркивая преимущественно коммуникативный характер управленческой деятельности, Питер Ф. Дракер отмечал: «Менеджер побуждает, направляет и организует людей на выполнение работы, но не больше. Его единственным инструментом является письменное или устное слово либо язык цифр. Независимо от того, связана ли работа менеджера с техникой, расчетными операциями или продажей продукции, эффективность менеджера зависит от его способности слушать и читать, от его способности говорить и писать. Ему нужно искусство доводить свои мысли до сознания других людей»¹².

То, что музейные менеджеры высоко оценивают коммуникативную ответственность, представляя образ некоего «идеального» директора музея, подтверждают и результаты социологического обследования руководителей музеев Северо-запада России. Но как обстоит дело на практике? По оценке специалистов, имеются серьезные основания для того, чтобы говорить о коммуникационном кризисе в музейной сфере России. Признаки этого кризиса налицо: замедленный темп инновационных процессов, слабость профессиональных связей между регионами, замедленное развитие творческих контактов с музеями зарубежных стран. Одна из главных (помимо экономических) причин такой ситуации – явное отставание от мировых стандартов принятых в России способов профессиональной коммуникации¹³.

Авторы классического учебника по менеджменту утверждают, что как способность к коммуникации, так и способность принимать решения – это умения, развиваемые по мере обретения опыта. А менеджером, добавляют они, можно называть управленца только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей¹⁴.

По сути, чтобы музей мог работать, его руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, **принятие решения** – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание каждодневной работы менеджера.

Принятые решения всегда материализуются в определенной форме: планы, задания, приказы, распоряжения и т.д. Каждый уровень управления в музее определяется соответствующей компетенцией, что обеспечивает правомочность принятых решений.

Ответственность за принятие важных решений – тяжелое моральное бремя, поскольку менеджер, как правило, не может принимать непродуманных решений. На процесс принятия решений влияют многие психологические факторы, социальные установки, опыт менеджера и его ценностные установки. Обычно выделяют три категории решений:

- решения интуитивные (сделанные исключительно на основе интуиции; ощущения, что данный выбор правильный);
- решения, основанные на суждениях (здесь выбор альтернативы обусловлен знаниями или практическим опытом менеджера);
- рациональные решения (которые принимаются на основе сознательного аналитического процесса).

Процесс принятия рациональных решений включает пять последовательных взаимосвязанных шагов:

- диагноз проблемы,
- определение ограничений и критериев для принятия решения,
- выявление альтернатив,
- оценка альтернатив,
- окончательный выбор.

¹² Цит. по: Общая теория управления. Курс лекций. – М.: РАГС, 1994. – С. 221.

¹³ Никишин Н. Музей и Интернет // Вестник Ассоциации «Открытый музей». – Красноярск, 1997. – № 1–2. – С. 33

¹⁴ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – С. 195, 194.

Исследователи и практики разрабатывают разнообразные модели и методики, которые могут оказаться полезными менеджеру при принятии решения. Достаточно популярна, например, модель, известная по имени ее авторов Виктора Врума и Филиппа Йеттона. Исследователи утверждают, что в зависимости от того, в какой мере персонал организации допущен к участию в выборе альтернатив, менеджер использует разные стили принятия решений: автократический (АI и АII), консультативный (СI и СII) либо стиль полного участия (GII):

АI – менеджер сам принимает решение, используя имеющуюся информацию.

АII – менеджер получает необходимую информацию у своих сотрудников и затем сам принимает решение.

СI – менеджер излагает проблему только тем сотрудникам, кого это касается, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем сам принимает решение, необязательно отражающее идеи персонала.

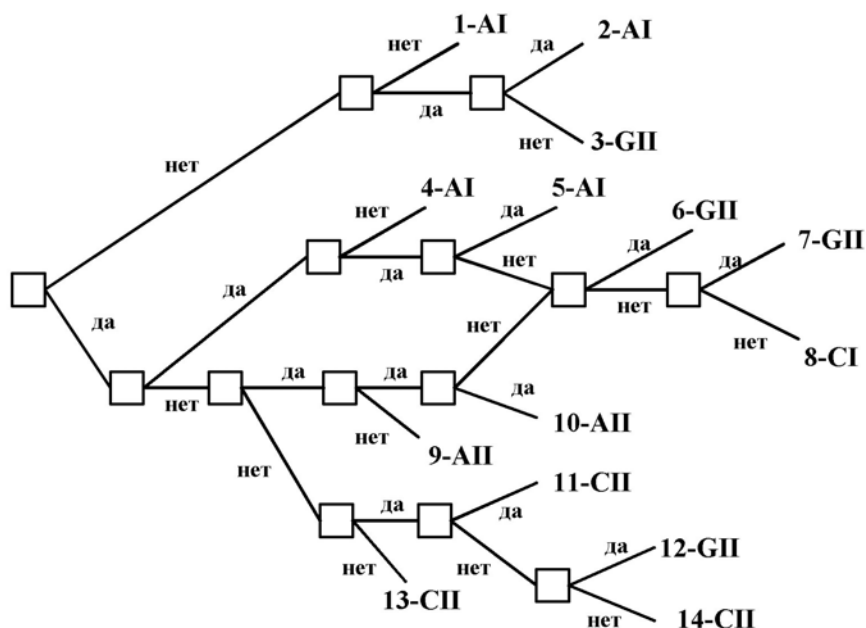
СII – менеджер излагает проблему всему коллективу работников; на совещании обсуждаются все возможные идеи и предложения; решение менеджер принимает сам, и это решение совсем не обязательно отражает предложения, высказанные коллективом.

GII – коллектив обсуждает и оценивает каждую возможную альтернативу; менеджер стремится достичь консенсуса и в результате принимает то решение, которое группа сочла наиболее приемлемым.

Применение каждого из стилей зависит от характеристик ситуации и проблемы, которую следует решить.

Вопросы-критерии для модели Врума-Йеттона

I. Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения, которые позволяют определить предпочтительность одного решения другому?
II. Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?
III. Структурирована ли данная проблема?
IV. Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?
V. Принимая самостоятельное решение, достаточно ли я уверен в том, что это решение будет поддержано подчиненными?
VI. Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?
VII. Не чревато ли выбранное решение конфликтом для подчиненных?



Модель Врума-Йеттона включает семь вопросов-критериев: три, касающихся качества решений, и четыре, учитывающих факторы, ограничивающие согласие подчиненных, – и дерево решений (см. рис. 3). Последовательно выбирая ответ на каждый вопрос, менеджер определяет, какой стиль более подходит для решения стоящей перед ним проблемы. Согласно дереву решений, некоторые вопросы могут и пропускаться: так, в случае ответа «нет» на первый вопрос, менеджер переходит сразу к четвертому; ответы «да» на первый и второй вопросы также ведут к четвертому, минуя третий.

Принято считать, что если менеджеру необходимо принять решение как можно скорее, то он выбирает стиль AI, а когда к процессу принятия решения надо привлечь как можно больше подчиненных, более подходит стиль GII.

Возможно, модель Врума-Йеттона поможет и музейным менеджерам. Хотя следует помнить, что любая процедура, используемая при принятии решений, тем менее полезна, чем более жестко ее придерживаешься.

2. Стратегическое управление

Менеджер должен отлично знать все, что касается музея, организации его деятельности, владеть наукой о том, как наладить эффективный менеджмент и добиваться успеха. Для этого менеджмент обладает широким арсеналом современных средств. В их числе такие инструменты, как управление проектами и программами, музейный маркетинг, фандрейзинг, информационные управленческие технологии, PR и реклама, управление персоналом и др. Возможно, одним из подобных инструментов, наименее освоенных в отечественной музейной практике, является *стратегическое управление* и *стратегическое планирование*.

Внимание, которое в последние годы уделялось стратегическому управлению, в первую очередь, связано с вопросами устойчивого управляемого развития музея. Представляя совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высший менеджмент планирует развитие организации на среднесрочную или долгосрочную перспективу, стратегическое управление не является формальной процедурой. Напротив, здесь важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения музея на рынке, реально определить его будущее, а также пути достижения этого будущего.

Стратегическое планирование направлено на определение целей организации в условиях будущих изменений внешней среды с горизонтом прогноза от пяти до пятнадцати лет и того, что в реальном масштабе времени должны делать сотрудники, чтобы этих целей достичь. Именно стратегическое планирование позволяет музеям стать настоящими хозяевами своей судьбы, а не просто оставаться жертвами обстоятельств. «Если вы имеете четкий план действий, знаете, что вам нужно сделать, в каком порядке и за какую стоимость, то вам гораздо легче и распределить внутренние ресурсы, убедить ваших потенциальных доноров выделить вам какие-то внешние ресурсы», – утверждает президент Ассоциации музеев Великобритании Барбара Воронцов¹⁵. «Все, что нам нужно сделать, так это вооружить наш музей определенной стратегией, – вторит ей уже упоминавшийся директор музея Марк Сагит. – Стратегия – это знание о том, где ты находишься в настоящий момент, к чему ты хочешь прийти, каким образом это можно сделать и... умение реагировать на все перемены, происходящие на пути»¹⁶.

Единой методики разработки стратегических планов музея не существует, и, наверное, в этом нет необходимости. Но есть ряд обязательных шагов, которые осуществляет менеджер организации, разрабатывая стратегический план:

- определение миссии и целей организации;
- анализ внешней среды с точки зрения открывающихся возможностей и существующих опасностей для развития музея;
- анализ внутреннего положения организации, ее сильных и слабых сторон;
- определение общего направления развития и разработка стратегии, соответствующей установленным целям музея;
- уточнение потребности в финансовых ресурсах и экономических показателей;
- механизм мониторинга и оценки эффективности работы музея.

¹⁵ Воронцов Б. Музеи Великобритании: структура и методы работы. Основные трудности // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 18.

¹⁶ Сагит М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 135.

Прежде всего, менеджер стремится установить, каковы основные направления приложения усилий по принятию решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Главная общая цель организации, четко сформулированная причина ее существования обозначается как ее *миссия*. Существует множество самых разных подходов к определению содержания миссии организации. Авторы наиболее распространенного отечественного учебника по менеджменту организаций определяют её как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине организация существует, иначе говоря, миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации¹⁷.

Миссия музея детализирует его статус, выражающий смысл его существования, декларирует действительные намерения руководства музея, указывает направление и ориентиры для определения целей и задач всей организации и отдельных ее структурных единиц. Именно ответ на вопрос «Какова главная цель музея?» и является центральным моментом миссии.

Настоящий руководитель хорошо чувствует миссию музея и вдохновляет других на участие в ее выполнении, утверждают авторы известного учебника по менеджменту в музейном деле Б. и Г.Д.Лорд: «Это понимание миссии – источник творческой энергии, которая помогает руководителю находить оригинальные решения проблем, направлять усилия персонала на решение действительно важных задач и ставить новые задачи, ведущие музей ко все более значительным свершениям. По-настоящему увлеченный своей миссией руководитель способен привлечь к ее осуществлению самых разных людей: персонал, добровольных помощников (волонтеров), спонсоров, широкую публику. Руководитель должен понимать миссию своего музея и верить в неё всем сердцем»¹⁸.

Цель управления – это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния музея, желательное для субъекта управления состояние системы, ради достижения которого и предпринимаются разнообразные управленческие действия. Как правило, музей ставит не одну, а несколько целей, которые важны для его функционирования и развития.

Цели и задачи должны обладать рядом важных свойств, а именно:

- конкретность и измеримость, адресность и контролируемость (именно это позволяет впоследствии провести адекватную оценку хода работы);
- четкая временная ориентация (обычно выделяют цели долгосрочные и краткосрочные);
- достижимость, согласование с другими целями и ресурсами (так, постановка цели, которая превышает возможности музея как по причине недостатка ресурсов, либо из-за внешних факторов, может иметь катастрофические последствия).

Общие цели возникают двояким путем: как «тактическая коалиция» (взаимосогласование индивидуальных целей, при котором каждый в чем-то уступает, чего-то достигает, а в итоге образуется некая результирующая) и как «многократный субъект» (совпадение некоторых индивидуальных целей членов группы). Цель представляет собой в высшей степени эффективный способ интеграции действий группы в некую систему.

Как правило, при определении целей организации, выделяют три их разновидности:

- цели-задания, которые даются организации вышестоящей организационной системой и отражают внешнее назначение этой организации как социального института;
- цели-ориентации: общие цели участников, реализуемые через организацию; в них проявляются целеустремленные свойства человеческого фактора;
- цели-системы: равновесие, стабильность, целостность, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования музея как социального института.

По отношению к организации в целом эти цели не образуют какой-либо иерархии, и их последовательность можно проследить только генетически, поскольку любая организация как конкретная структура создается ради достижения определенных целей-заданий и только уже потом раскрывается в содержательном отношении, что обуславливается интересами обслуживающего ее персонала.

Между целями организации вполне возможны несовпадения и противоречия. Несовпадения вызывают некоторое нарушение равновесия, внутренних связей в организации, что обостряет проблему целей-системы и может обернуться сопротивлением организации новшествам. Поэтому

¹⁷ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – С. 205.

¹⁸ Лорд Б., Лорд Г.Д. Менеджмент в музейном деле. – М.: Логос, 2002. – С. 11.

согласование всех компонентов целевой структуры музея – важнейшая задача менеджмента, а их рассогласование – источник дисфункций в управленческих отношениях.

Сформулировав цели, менеджер приступает к анализу внешней среды и внутреннего положения музея. Обычно для этого прибегают к двум основным приемам – PEST-анализу и SWOT-анализу.

Акроним PEST расшифровывается как глобальные, не подвластные субъекту управления факторы *политического, экономического, социального и технологического* макроокружения, которые и рассматриваются в ходе анализа. Анализ внешней среды позволяет музею не только предотвратить возможные негативные последствия, но и определить дополнительные возможности, разработать систему опережающего реагирования.

Целесообразно использовать следующую структуру PEST-анализа внешней среды музея (см. таб. 1).

Таблица 1

Некоторые факторы, учитываемые в PEST-анализе¹⁹

<p>Политическая среда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • возможные изменения во властных структурах и/или политике, которую власти осуществляют; • изменения в существующем законодательстве; • введение новой организационной структуры для музея. 	<p>Экономическая среда:</p> <p>изменения в местной или национальной экономике, оказывающие воздействие на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • количество или категории потенциальных посетителей; • уровень дохода потенциального посетителя музея; • создание музейных партнерств с целью повысить отдачу от посещения музея, а также качество предлагаемых услуг.
<p>Социальная среда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • демографические изменения, оказывающие влияние на аудиторию музея (например, старение населения); • ужесточение конкурентной борьбы за финансовые ресурсы и посетителя (появление новых видов развлечения и досуга); • новые возможности рынка: рост туризма, обмен выставками; • возрастание роли музея в решении социальных проблем. 	<p>Технологическая среда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рост требований и ожиданий со стороны посетителей по мере совершенствования стандартов подачи музейных коллекций и средств коммуникации; • широкое распространение компьютеризированных систем, представляющих постоянный круглосуточный доступ к информации.

Аббревиатура SWOT состоит из первых букв четырех английских слов «strength» (сила), «weakness» (слабость), «opportunities» (возможности) и «threats» (угрозы). В рамках SWOT-анализа исследуются факторы, на которые субъект управления способен повлиять, а именно сильные стороны и слабости организации, возможности ее развития и существующие угрозы. Обычно результаты анализа фиксируют в форме таблицы, в верхней части которой представлены внутренние факторы (сильные стороны и слабости музея), а в нижней – факторы внешней среды (возможности развития и угрозы), на которые музей может оказывать влияние: это клиенты музея, его конкуренты, деловые партнеры, контактные сети, органы власти и др.

Метод SWOT-анализа позволяет установить линии связи между силой и слабостью музея, а также внешними угрозами и возможностями. Р.Майлз в ходе SWOT-анализа рекомендует учитывать следующие факторы (см. табл. 2).

Таблица 2

¹⁹ Майлз Р. Планирование – основной инструмент менеджмента // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – С. 67–68.

Структура SWOT-анализа

Сильные стороны ↓↓	Слабые стороны ↓↓
<ul style="list-style-type: none"> • репутация музея • посетители и их обслуживание • коллекции • выставочная деятельность • кадры • финансирование • доходы 	
Возможности развития ↓↓	Угрозы ↓↓
<ul style="list-style-type: none"> • политические факторы • экономические факторы • социальные факторы • технологические факторы 	

Возможны и другие подходы. Так, Милена Драгичевич-Шешич в числе факторов внешней среды в рамках SWOT-анализа предлагает рассматривать: (1) традиционную культурную среду; (2) рынок культурных услуг; (3) природные и другие ресурсы макросреды²⁰. А известные специалисты в области маркетинга Филипп Котлер и Нейл Котлер – (1) рыночные условия; (2) правовое регулирование; (3) характер конкуренции; (4) демографические, экономические, технологические, политические и социальные факторы макросреды²¹.

Главной целью SWOT-анализа является совершенствование деятельности музея путем устранения слабостей и укрепления сильных его сторон. Следует помнить, что неиспользованная возможность может превратиться в угрозу, а удачно предотвращенная угроза – наоборот, создать музею дополнительную сильную сторону.

Хорошим подспорьем для осуществления SWOT-анализа может служить аналитический блокнот менеджера. Если в него регулярно заносить информацию, то этот обычный ежедневник может стать своего рода базой данных. Конечно, это только промежуточный накопитель. Всякая информация требует систематизации.

Собственно, составленная в ходе SWOT-анализа таблица побуждает оценить эффективность работы музея в прошлом, наметить основные приоритеты, спрогнозировать положение дел в музее в широком контексте. А это уже первый шаг к определению *стратегии развития музея*.

Можно сказать, что стратегия развития музея отвечает на вопрос «что делать» при условии понимания того, «зачем это делается» и – что не менее важно – «чего не делать» ни при каких обстоятельствах. Очевидно, что наиболее актуальными вопросами стратегии являются концепция развития, или несколько сценариев этого развития, основные проблемы и возможные пути их решения, главные приоритеты музея, набор конкретных проектных инициатив, увязанных между собой по срокам, ресурсам и планируемым результатам, и технология их реализации.

Важным блоком стратегии является программа вовлечения персонала в управление, его сплочения, методы обеспечения благоприятного психологического климата, новые методы организации и стимулирования труда.

Экономический раздел стратегического плана может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован и не сводится к какому-то единому стандарту, но, как правило, содержит краткую характеристику текущей финансово-экономической ситуации, а также финансовые расчеты и выкладки на планируемый период. Подробная смета расходов, по мнению президента Ассоциации музеев Великобритании Барбары Воронцов, «является существенным инструментом успешного менеджмента»²².

²⁰ Драгичевич-Шешич М., Стойкович Б. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг. – Новосибирск: Издательский дом «Тигра», 2000. – С. 84–85.

²¹ См.: Kotler N. & Kotler Ph. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. 1998.

²² Воронцов Б. Музеи Великобритании: структура и методы работы. Основные трудности // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 19.

Канадские специалисты Барри Лорд и Гэйл Д. Лорд рекомендуют включать в стратегический план показатели качества деятельности (ПКД). Такими показателями могут быть статистические, сравнительные, затратные или какие-то иные характеристики продвижения музея в целом или его отдельных работников к осуществлению целей и задач, установленных планом. ПКД дают возможность объективно оценить выполнение определенных аспектов программы деятельности, помогая тем самым оценить ее выполнение в целом. Простейшие примеры ПКД – затраты на одного посетителя или доход от одного посетителя, но можно себе представить и гораздо более изощренные показатели²³.

Хорошо разработанная система показателей позволит обеспечить осуществление мониторинга и получить целостную картину хода реализации стратегического плана. *Эффективность* выполнения плана можно определять как отношение *чистых положительных результатов* (превышение желательных последствий над нежелательными) и *допустимых затрат*. Иначе говоря, реализацию плана возможно назвать эффективной, если наилучший результат достигнут при заданных или, по крайней мере, максимально низких расходах.

«Как нам измерить эффективность музеев? – задает вопрос исполнительный директор Канадской ассоциации музеев Джон Дж. Мак-Авити. – Откуда менеджерам известно, не будут ли потрачены впустую деньги на временную выставку или исследовательский проект?»

Для ответа на эти вопросы используются два критерия. Во-первых, деятельность музея сравнивается с деятельностью других подобных учреждений. Во-вторых, учитываются те амбициозные цели, которые ставит перед собой музей. По оценке ведущего американского музейного обозревателя Стивена Бейля, измерение деятельности музея сродни заполнению налоговой декларации. «И это только часть новых требований! Хотим мы того или нет, но нам нужно делать это с умом, или последствия будут весьма плачевные», – добавляет Мак-Авити. – Это все часть того, что мы называем подотчетностью в эпоху «прозрачности», или, как выражаются ныне, «эру экономической либерализации». Музеи как инструменты, действующие от имени публики, за свои решения и действия отчитываются так же, как и любые другие учреждения, а возможно, и в еще большей степени, если иметь в виду важные в глазах публики базовые ценности, за которые отвечаем мы как музейные профессионалы»²⁴.

Сложности в осуществлении мониторинга нередко бывают связаны с отсутствием количественно выраженных показателей, в которых можно было бы планировать и оценивать работу сотрудников и подразделений. В музейной среде достаточно устойчиво мнение, что такие показатели применительно к музейным учреждениям разработать невозможно, поскольку качественные показатели деятельности музея могут быть важнее, чем количественные, а последние представляют собой не что иное, как проявления ненужного бюрократизма, не позволяющего осуществлять гибкий подход к управлению деятельностью музея.

Однако теория и практика управления показывают, что в любом виде человеческой деятельности могут быть поставлены достаточно конкретные задачи и разработана система оценки выполнения этих задач. Препятствием здесь является именно установка на невозможность найти решение этой проблемы, а возможно, и нежелание ее решать, так как это грозит тем, что эффективность или неэффективность каждого сотрудника станет очевидной. А качественные показатели могут быть получены посредством вопросников и анкет, заполняемых посетителями, а также на основании оценки экспертов²⁵.

Важно помнить, что разработка стратегического плана – это нелинейный процесс, начинающийся на первой стадии и завершающийся на шестой. «Это процесс циклический, подразумевающий постоянную корректировку... в свете накопленного опыта до тех пор, пока все составные части плана не будут сведены в единое гармоничное целое», – утверждают специалисты²⁶. Действительно, менеджеру нередко приходится вернуться к первоначально сформулированной миссии музея и переосмыслить ее уже с точки зрения конкретных задач и возможностей развития музея или же пересмотреть цели и задачи, после того как произведена оценка финансовых ресурсов и выявлены реально выполняемые виды работ.

Еще одно условие успешности стратегического плана – это привлечение к его разработке как можно большего круга заинтересованных лиц: представителей власти, бизнеса (потенциальных

²³ Лорд Б., Лорд Г.Д. Менеджмент в музейном деле. – М.: Логос, 2002. – С. 56–57.

²⁴ Мак-Авити Дж. О переменах в управлении музеями – со страстью и рассудком // Экология культуры. Информационный бюллетень. – Архангельск, 2000. – № 6(19). – С. 23–25.

²⁵ Воронцов Б. Музеи Великобритании: структура и методы работы. Основные трудности // Музеи в период перемен. – СПб.: «Контрфорс», 1997. – С. 20.

²⁶ Майлз Р. Планирование – основной инструмент менеджмента // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – С. 65.

спонсоров), исследователей и, конечно, «друзей музея». Все они могут стать бесценными «внешними консультантами», поскольку способны представить коллективу музея свою точку зрения – точку зрения потребителя музейных услуг. Но самое важное – то, чтобы в этой работе участвовал весь без исключения персонал музея вместе с руководством.