

## СОЦИОЛОГИЯ

УДК 316.42:35

### ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОВИНЦИАЛЬНЫМИ МУЗЕЯМИ

© 2008 г. Егорова Л.С., Кернер А.В.

Ивановская государственная текстильная академия

[egorovals@inbox.ru](mailto:egorovals@inbox.ru)

Поступила в редакцию

**АННОТАЦИЯ:** Предметом исследования в данной статье является изучение вопросов управления провинциальными музеями на примере Верхневолжского региона. Для достижения этой цели решаются следующие задачи: анализируются проблемы, мешающие развитию провинциальных музеев, предполагается применение труда волонтеров ввиду недостатка финансирования штата музейных работников, создание совета попечителей, применение стратегий концентрированного или диверсифицированного роста, и как средство повышения эффективности управления и оптимальной формой организации музейной деятельности в провинции является создание регионального музейного комплекса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** провинциальный музей, эффективность управления, труд волонтеров, меценатская и спонсорская поддержка, совет попечителей, стратегии концентрированного и диверсифицированного роста, региональный музейный комплекс.

Социально-экономические перемены, произошедшие в России в последнее десятилетие XX века, привели к необходимости внесения ряда существенных изменений в систему управления музеями и в их статус.

Регулирует музейную деятельность принятый в 1996 году Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», который 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.

Именно провинциальные музеи стали хранителями памятников искусства и старины, т.к. их посещение местными жителями доступнее, чем центральных, и это сделало их важнейшим очагом культуры на местах. В стенах музея посетители через знакомство с историей своей малой Родины изучали прошлое своей страны. В настоящее время региональные музеи по-прежнему остаются культурными и образовательными центрами.

На одном из своих заседаний правительство области рассмотрело вопрос о работе комитета Ивановской области по культуре по развитию музейного дела в рамках реализации региональных целевых программ, которые являются неотъемлемым и одним из важнейших элементов эффективного управления музеями.

В 2007г. году была разработана и утверждена Концепция развития музейного дела Ивановской области, определившая приоритетные направления: укрепление материально-технической базы государственных музеев, создание новых музейных экспозиций, реставрация музейных коллекций целевые программы.

Некоторые из этих программ уже успешно работают. Например, «Музеи Ивановской области», «Обеспечение сохранности коллекций государственных музеев Палеха и Холуя». Осуществляется реконструкция главного входа музейно-выставочного центра на улице Советской в Иванове, идет оборудование системой отопления центра Андрея Тарковского в Юрьевце. Значительные средства выделены на укрепление материально-технической базы Плесского музея-заповедника. по областной целевой программе «Развитие туризма в городе Плёсе на 2007 год». И примеров положительного результата работы целевых программ множество.

Впервые начали выделяться средства на реставрацию музейных фондов, чего не было уже много лет. Наиболее ценные иконы, выполненные палехскими иконописцами, сейчас находятся на реставрации в Костроме.

Еще одно направление – создание новых музейных экспозиций, т.к. экспозиции, в особенности краеведческие, находятся не в лучшем состоянии. Например, экспозиция единственного в России музея ситца сейчас не представляет интереса для туристов, а сам музей превратился в площадку для привозных выставок.

В перспективе – восстановление здания бывшего военкомата в Палехе, в котором будет размещена современная экспозиция государственного музея Палехского искусства. На освободившихся площадях разместят краеведческую экспозицию. В целом длительная программная поддержка музеев позволит использовать мощный ресурс для развития культурного туризма области более эффективно. Гарантированное финансирование областных программ сочетается с федеральными музейными программами. Ивановская область по количеству музейных фондов занимает седьмое место в России и второе место по ЦФО. У нас есть единственный в стране музей ситца, а работы мастеров Палеха и Холуя высоко ценятся во всем мире.

В Ивановской области насчитывается 19 музеев, систему дополняют 140 школьных и более 30 ведомственных музеев. И хотя область занимает второе место в ЦФО по числу коллекций, ни один из музеев не является тем самым местом-чудом, куда каждый гость из

другого города стремится попасть. В 2007 году для того, чтобы решить накопившиеся проблемы музеев Ивановской области, потребовалось выделить 180 миллионов рублей. Сохранность уникальных коллекций, которые являются нашим достоянием, находится под угрозой. В настоящее время разработана концепция музейного дела, утвержденная Правительством Ивановской области. Для ее реализации необходимо принятие областной целевой программы «Музеи Ивановской области». Программа в себя включает: улучшение материально-технической базы музеев, создание новых экспозиций, реставрация музейных коллекций, улучшение условий хранения уникальных предметов и многое другое. Все это необходимо, чтобы храмы культуры и искусства работали в полную силу и привлекали туристов. Сейчас музеи находятся в состоянии застоя. 43% зданий требуют капитального ремонта. В отдельных фондах есть удивительные раритеты, но они не выставляются, так как система безопасности экспонатов несовершенна, 80% предметов выставок требует реставрации. Прежде чем говорить о всеобщей информатизации, необходимо разработать грамотные сайты для музеев, которых нет.

Примером неблагоприятной ситуации является положение дел в г. Шуе. В городе находится три музея, содержать все три городскому бюджету не под силу. Выставочные площади заняты не полностью, а содержать полупустые помещения не рационально. Сейчас рассматривается вопрос об уплотнении музеев. Все-таки расположение музеев в одном здании более выгодно. В Шуе создан единственный в России музей К.Д. Бальмонта с уникальной коллекцией. Для того чтобы он заработал и стал брендом всей области, нужны финансовые средства, необходимо передать его на федеральный бюджет. Принятие рассматриваемой целевой программы позволит улучшить состояние музейного дела в Ивановской области. Многие музеи имеют попечительский совет, который по мере своих сил помогает решать возникающие проблемы. Крупные компании области, предприятия могут оказать помощь музеям: строительные компании – материалами, магазины промышленных товаров – краской для косметического ремонта, издательские фирмы – поспособствовать выпуску красивого буклета.

На наш взгляд, решить проблемы музейного дела, сохранить и приумножить музейный потенциал региона возможно разработав эффективную систему управления провинциальными музеями.

Одной из проблем, препятствующих эффективному управлению провинциальными музеями, является недостаточное финансирование и, как следствие, кадровый вопрос. Чтобы получить лицензию на осуществление музейной деятельности, музеи должны иметь постоянный источник финансирования, поэтому они создаются при определенных организациях и ведомствах.

Как было отмечено выше, выделяемых финансовых средств недостаточно для решения всех музейных проблем, в т.ч. с заработной платой, т.к. ни в одной стране мира работа в музее не относится к категории высокооплачиваемых, а требования к каждому сотруднику возрастают. Трудность в повышении уровня заработной платы бюджетной организации состоит в том, что любая выделяемая сумма государством при распределении по всем получателям становится мизерной. Штат также сократить сложно, т.к. штатное расписание утверждается собственником, которым является орган исполнительной власти, задача которого обеспечить занятость населения. [1, С.35]

Специалисты высокой квалификации не охотно идут в музей на работу (низкая заработная плата, отсутствие перспектив карьерного роста). Оптимальный способ решить эту проблему – привлечение волонтеров, труд которых не требует оплаты и применяется временно. Потенциальных волонтеров можно разделить на следующие группы:

1. волонтеры, нуждающиеся в обучении и приобретении навыков (студенты, т.к. при устройстве на работу необходим опыт и рабочий стаж),
2. волонтеры,
3. волонтеры, нуждающиеся в общественном признании (особенно важно для состоятельных людей).

Наиболее сложно привлечь к работе волонтеров второй группы, т.к. по сравнению с американцами и европейцами, у россиян намного меньше свободного времени[2, С.11]. Желательно привлекать представителей третьей группы, но это не решит задачи о замене сотрудников низкой квалификации. Наиболее перспективной является первая группа, т.к. довод о занятости в последующем высокооплачиваемой работы наиболее актуален. Кроме того, музейным сотрудникам не хватает знаний в области маркетинга некоммерческих организаций для практического их применения.

Продолжая тему финансирования, нужно отметить, что музеи нуждаются в меценатской и спонсорской поддержке, а для поступления такого рода финансовых средств необходимо обеспечить прочную платформу для меценатской деятельности. Это выражается не только в четком формулировании позиций о нуждах заведений культуры, но и в создании соответствующей законодательной базы (закон о меценатстве должен содержать положение о необлагаемых налогом средствах, выделяемых на благотворительность). Главное, чтобы благотворитель мог направить свои средства на конкретные, важные для него цели; в этом случае средства, выделяемые меценатами, могут возрасти в нашей стране во много раз. Потенциальные спонсоры должны быть уверены, что их помощь не останется незамеченной и не будет истрачена не по назначению.

Для эффективного управления музеем необходимо создание совета попечителей, который должен заниматься решением таких вопросов как:

1. утверждение общей политики музея, плана работы, контроль за его реализацией, обеспечением достижения целей,
2. привлечение внимания широкой общественности к музею,
3. обеспечение безопасности коллекции, персонала, посетителей,
4. проведение научных исследований,
5. обеспечение финансовой устойчивости и наличия персонала, позволяющего музею выполнять его функции [3, С.25].

Большинство зарубежных музеев имеют управляющие или консультационные советы по вопросам управления. До 1917 г. Советы попечителей в нашей стране были во многих музеях. В настоящее время в России отсутствует законодательная база в области организации органа управления музеем (реально управляющего совета), но возможно создание консультационного совета, который может способствовать улучшению общего руководства музеем.

Важнейшие решения по поводу политики принимаются советом в полном составе, утверждением планов по отдельным вопросам (персонал, финансы и т.д.) занимается специальный комитет в составе совета. Директор музея может участвовать в работе всех комитетов. Наиболее часто встречаются:

- исполнительный комитет (содействие персоналу в выполнении принятых решений),
- номинационный комитет (оценка деятельности, предложения по улучшению деятельности совета),
- финансовый комитет (утверждение годового бюджета, финансовой отчетности и т.д.),
- комитет развития/организационный (утверждение и контроль всех программ, связанных с привлечением денежных средств),
- комитет новых поступлений (приобретение новых музейных предметов и коллекций, поиск спонсоров и меценатов для приобретений, выходящих за рамки бюджета),
- комитет долгосрочного планирования (утверждение стратегических и оперативных планов музея),
- выставочный комитет (утверждение внутренних и выездных мероприятий, поиск спонсоров для организации выставок) и др.

Директор музея и председатель совета попечителей должны обеспечивать атмосферу открытости обсуждений, свободного доступа информации и коллегиальности. Управленческий корпус должен своевременно информировать совет обо всем, что может

повлиять на изменение политики и планов музея, чтобы вынести квалифицированное решение [4].

В управлении музеем должны применяться стратегии концентрированного или диверсифицированного роста (если есть намерение развиваться активно). Развитие коллекции и увеличение числа посетителей всегда требует организации обслуживания большего количества потребностей. Стратегия интегрированного роста в музейной сфере не используется. Для удержания позиций нужно использовать стратегию сохранения или ограниченного роста, при ухудшении показателей деятельности необходима стратегия сокращения, в т.ч. минимизация расходов, отказ от некоторых видов деятельности.

В Ивановской области не представлены музеи при благотворительных организациях и музеи – частные собрания [5, С.18].

Для обеспечения эффективности управления оптимальной формой организации музейной деятельности в провинции, на наш взгляд, должен стать музейный комплекс. Такая форма музейной деятельности, как показывает практика, используется на протяжении нескольких лет не только за рубежом, но и в России. Наибольший интерес с точки зрения организации музейного регионального комплекса для Верхневолжского региона представляет город Мышкин Ярославской области. При численности населения не более 7000 человек, в городе активно функционируют Народный музей, музей Мыши, музей русского предпринимателя и мецената XIX века П.А. Смирнова, действует картинная галерея, планируется открытие музея Волги, что может быть ядром комплекса.

Ивановская область имеет потенциал для создания и функционирования музейного комплекса в таких городах, как Плес, Палех и др.

Нужно осознавать, что для успешного функционирования музейного комплекса необходима четкая концепция развития, сочетающаяся с общей концепцией развития региона в целом, предусматривающая взаимодействие государства, бизнеса и организаций третьего сектора, обеспеченная законами для музеев России с учетом их местных характерных особенностей.

Руководители на местах лучше ознакомлены с проблемами музеев и организаций, которые могут войти в музейный комплекс, совместно с музейными работниками могут в сравнительно короткие сроки организовать работу всех составляющих комплекса, разработать музейно-туристическую программу, вовлечь в нее все заинтересованные структуры.

Схему создания и управления региональным комплексом теоретически создать можно, но на практике все будет сложнее, учитывая экономические трудности. Доходы, полученные от функционирования такого комплекса, увеличат поступления в местный

бюджет, хотя, сначала отдача может быть не велика, но это даст толчок к развитию комплекса. Кроме того, функционирование комплекса позволит решить задачи музейные и образовательные, занятости, финансирования и укрепления культурного потенциала территории.

Таким образом, основные проблемы управления провинциальными музеями заключаются в следующем:

– недостаток финансирования для решения музейных проблем (создание новых и реставрация уже существующих экспозиций, ремонт зданий и помещений и т.д.), в т.ч. кадровой, вследствие чего необходимо применять труд волонтеров;

– необходимость в меценатской и спонсорской поддержке,

– создание совета попечителей;

– создание единого музейного комплекса в регионе с четкой концепцией.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Улюкаев А.В. Проблемы государственной бюджетной политики. – М.: Дело, 2004.
2. Дуликов В.В. Социально-культурная работа за рубежом. Учеб. пособие. – М.: МГУКИ, 2003.
3. Лорд Б., Лорд Г. Д. Менеджмент в музейном деле. – М.: Логос, 2002.
4. Тарасова М.В. Современные механизмы управления российскими музейными организациями. Дисс. канд. экон. наук.
5. Капацкая С.А. Управление музеем в рамках создания музейного комплекса. Дисс. канд. экон. наук, 2004.