

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Государственное и муниципальное управление
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию музея на муниципальном уровне (на примере Муниципального казенного учреждения «Октябрьский районный музей»)

Студент

Л.В. Шурманова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шурманова Лариса Васильевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию музея на муниципальном уровне (на примере Муниципального казенного учреждения «Октябрьский районный музей»)»

Научный руководитель: к.ю.н., доцент, доцент Департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Мусаткина Александра Анатольевна

Цель исследования - разработка мероприятий по развитию музея на муниципальном уровне.

Объект исследования – «Октябрьский районный музей», основным видом деятельности которого является сохранение, изучение и пропаганда культурно-исторического наследия; использования музейных фондов в интересах духовного обогащения граждан, для популяризации знаний, организации досуга населения, осуществления научной и методической деятельности.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления, реализуемые в системе функционирования учреждения.

Методы исследования –прогнозирование, статистическая обработка результатов и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы из 25 источников. Общий объем работы с приложениями 53 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управленческой деятельности в сфере музейной деятельности.....	6
1.1 Сущность и содержание культурной политики в сфере музейной деятельности.....	6
1.2 Организация управления музейной деятельностью.....	14
2 Анализ организации деятельности музеев в муниципальном образовании (на примере МКУ «Октябрьский районный музей»).....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Октябрьский районный музей».....	22
2.2 Анализ эффективности управления МКУ «Октябрьский районный музей».....	27
3 Направления повышения эффективности деятельности музеев.....	36
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствования деятельности МКУ «Октябрьский районный музей».....	36
3.2 Оценка эффективности от внедрения мероприятий.....	43
Заключение	46
Список используемой литературы	49
Приложение А «Шаблон анкеты для анализа деятельности музея»	52
Приложение Б «SNW-анализ МКУ «Октябрьский районный музей»	53

Введение

Развитие музейной сферы в наше время тормозится устаревшей материально-технической базой. Музеи становятся жертвами недостаточного бюджетного финансирования, другие исследователи пришли к выводу, что российские музеи имеют некомпетентное лидерство, не продвигает проекты для получения прибыли. Однако беды российских музеев не только от нехватки средств, их проблемы намного глубже, ведь большинство из них давно потеряли связь с обществом и своими посетителями, превратились в консервативные научно-исследовательские институты, которые не знают, на каком языке, как и о чем современный музей должен говорить со своей аудиторией.

Российские музеи фактически не проводят маркетинговые исследования и не анализируют ожидания публики от своих программ и сервисов. Отечественным музеям не хватает критического переосмысления своих экспозиций. Опасаясь резких изменений музейного нарратива, кураторы преимущественно прибегают к косметическим, а не к коренным изменениям экспозиционной работы. Очевидна и отсутствие миссии и видения развития большинства музеев, их слабая связь с местными общинами и нежелание (или неумение) отвечать на запросы общества, предлагая посетителям новые сервисы и программы. В РФ фактически недостаточно эффективно реализуется государственная музейная стратегия. Очевидно также недостаток системных исследований общего состояния музейной сферы, элементарной статистики по культурным практикам населения и его ожидания от музейных заведений.

В связи с этим целью работы является разработка мероприятий по развитию музея на муниципальном уровне.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- определена сущность и содержание культурной политики в сфере музейной деятельности;
- исследовано законодательное регулирование в области музейной деятельности;
- изучена организация управления деятельностью музеев в РФ;
- приведена организационно-экономическая характеристика МКУ «Октябрьский районный музей»;
- проведен анализ эффективности управления МКУ «Октябрьский районный музей»;
- разработаны мероприятия, направленные на совершенствования деятельности МКУ «Октябрьский районный музей»;
- проведена оценка эффективности от внедрения мероприятий.

Объектом исследования является МКУ «Октябрьский районный музей», предметом – процесс развития учреждения.

Основой информации для финансового анализа в работе являются финансовые отчеты МКУ «Октябрьский районный музей», нормативные документы, регламентирующие деятельность учреждений, материалы международных конференций в области научных исследований, информация от специализированных агентств, а также периодические издания и ресурсы. информационная сеть в интернете.

Методы исследования: синтез, обобщение, статистический анализ, метод расчета.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 6 параграфов, заключения, списка используемой литературы и источников.

1 Теоретические аспекты управленческой деятельности в сфере музейной деятельности

1.1 Сущность и содержание культурной политики в сфере музейной деятельности

Культурная политика - это законы и программы правительства страны, которые регулируют, защищают, поощряют и финансово поддерживают деятельность государства, связанную с искусством и творчеством, такими как живопись, скульптура, музыка, танцы, литература и кинопроизводство. Она может включать области, связанные с языком, культурным наследием и разнообразием.

Под культурной политикой понимается деятельность различных социальных субъектов, которая направлена на обучение и создание предмета творческой деятельности, на определение границ и условий творчества, на организацию отбора ценностей. Созданные культурные, их передача и их потребление для достижения целей, поставленных этим субъектом, важнейшей из которых является воспроизводство существующей системы общественно-политических отношений.

Взаимосвязь политики и культуры проявляется несколькими способами.

Во-первых, сама политическая сфера может рассматриваться как результат социокультурной деятельности, возникшей на одном из этапов общественного развития.

Во-вторых, культура, как и политика, играет регулирующую роль в отношении социальных процессов; Методы политического и культурного регулирования различны, однако цели воздействия в целом схожи.

В-третьих, характеристики реализации политической власти в данном обществе в значительной степени определяются характеристиками культуры этого общества.

Пребывание современной социально-культурной сферы в кризисном состоянии требует разработки и формирования такой модели управления всеми задействованными ресурсами, которая основывалась на обоюдном сотрудничестве между органами государственной законодательной и исполнительной власти, общественностью и непосредственно субъектами сферы культуры и образования. Подобное сотрудничество должно базироваться на полном и непрерывном взаимодействии в решении вопросов культурного развития, соответствующей специфике культурной сферы и является важной в условиях становления гражданского общества в РФ.

Эффективно построенные организационно-экономические отношения являются важной составляющей эффективного функционирования учреждений сферы культуры и образования. Кардинальные изменения в культурной и образовательной сферах, обусловленные рыночными, политическими, экономическими и социальными предпосылками влияния на развитие старых и способствовали возникновению новых разнообразных субъектов культурной и образовательной деятельности, основанных как на государственной (коммунальной) так и в частной собственности. Это привело к количественным и качественным изменениям в культурно-образовательной жизни страны. Таким образом, возникла насущная необходимость в поиске новых подходов к формированию организационно-экономических отношений в этой области.

Музейная деятельность, как и любая важная сфера общества, требует законодательного регулирования. Необходимо нормативное определение и концептуальная основа. В Российской Федерации было принято небольшое количество нормативных актов, регулирующих отношения в области музеев и культуры в целом.

Федеральный закон от 26 мая 1996 г. № 54-ФЗ о «Музейном фонде Российской Федерации и Музеях в Российской Федерации» [1] является

основным и, пожалуй, единственным законом, прямо регулирующим сферу деятельности музеев. Прежде всего, законодатель определил музейный фонд Российской Федерации как основной субъект правового регулирования, посвятив ему большинство статей. Закон также определил, что с точки зрения государства его можно назвать музеем и кем он регулируется.

Закон определяет наиболее необходимые и важные условия для осуществления музейной деятельности. Прежде всего он подкрепляет понятие «культурные ценности» [1]. Закон Российской Федерации от 15.04.1993 № 4804-1 «О вывозе и ввозе культурных ценностей», ссылка на который дается в определении «культурные ценности», устанавливает перечень объектов, включенных в эту категорию. По сравнению с Основами законодательства Российской Федерации о культуре от 09.10.1992 № 3612-1, Закон дает лишь узкое материальное понимание культурных ценностей. Следует отметить, что не только в законодательстве России, но и в международных нормативных правовых актах отсутствует единое понятие «культурные ценности».

Кроме того, закон определяет, что такое музейный предмет, музейная коллекция, музейный фонд и музей. Кроме того, Закон раскрывает концепцию хранения как одно из основных направлений деятельности музея. Другие функции, такие как изучение и публичное представление, не определены. Однако в ст. 3 термин «публикация» является фиксированным. Законодатель проводит различие между понятиями видов и форм деятельности и выделяет хранение и публикацию музейных предметов и музейных коллекций обособленно.

Инструкция от 17 июля 1985 года №290 стала очень важным и значительным документом в области музейного дела, которое на тот момент находилось в некотором застое после серьезных военных потрясений, после периода перестройки, тяжелого периода в экономике и несовершенной политической системы. Такая же ситуация и с утвержденными Приказом Министерства культуры Российской

Федерации от 8 декабря 2009 г. № 842 «Об утверждении Единых правил организации формирования, учета, сохранения и использования музейных предметов и музейных коллекций, находящихся в музеях Российской Федерации Едиными правилами организации формирования, учета, сохранения, и использования музейных предметов и музейных коллекций, находящихся в музеях Российской Федерации. О Единых правилах мы поговорим отдельно, сейчас же вернемся к важной теме «Нормативная база», на которую уже долгие годы опираются музейные работники.

В ст. 3 Закона № 54-ФЗ, носящей название «Основные понятия», определено, что музей - некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций.

Одним из важнейших документов в музейной деятельности является «Стратегия развития музеев в Российской Федерации на период до 2030 года» [4], целью которой является достижение стратегической цели максимально эффективного использования потенциала музеев Российской Федерации для укрепления российской гражданской идентичности на основе духовной, нравственной и культурной ценности, а также создание условий для реализации каждым гражданином его неотъемлемых прав на доступ к знаниям, информации, ценностям для участия в культурной жизни, использования культурных организаций.

Основные причины возникновения проблем, связанных с кризисной ситуацией в развитии МСУ, отраженные в стратегии, могут быть сгруппированы в несколько направлений:

1. Неэффективная государственная политика:

- отсутствие приоритетов и национальных стандартов в музейном деле, полноценной структуры отрасли от научно-исследовательских учреждений к производству;

- слабая межведомственная координация и взаимодействие органов государственной власти и органов местного самоуправления в вопросах развития МСУ, несогласованность государственных программ гуманитарного цикла между собой;

- отсутствие социально-экономических, правовых и научных условий для эффективной деятельности музеев, несоблюдение требований действующего законодательства;

- отсутствие нормативно-правовой базы по стимулированию привлечения внебюджетных средств для поддержки музеев;

- ограничение возможностей эффективной деятельности и маневрирования в соответствии с существующими условиями руководства музеев большим количеством инструкций и распоряжений, мелочной опекой, с одной стороны, и полное безразличие государства к условиям хранения и охраны государственной части Музейного фонда РФ в коммунальных, ведомственных музеях, с другой.

2. Несформированность гражданского общества в РФ:

- недооценка роли музеев в жизни общества как на уровне государства, так и на уровне территориальной общины;

- неопределенность со стороны общин о роли и места музеев в их жизни;

- низкий уровень пропаганды в средствах массовой информации и просвещения населения значение МСУ в системе гуманитарного развития РФ и возможностей музеев;

- формирование в СМИ негативного имиджа музеев;

- консервирование устоявшихся клише и стереотипов, в том числе в оценке деятельности музейных учреждений;

- неумение музеев использовать для своих нужд инструменты гражданского демократического общества, пассивность в налаживании эффективного сотрудничества с негосударственными организациями и общественными объединениями;

- низкий уровень привлечения профессионального музейного среды к формированию национальной политики в сфере и государственной системы принятия решений;

- отсутствие мотивации для самостоятельного поиска музеями партнеров для сотрудничества (в сфере туризма, гостинично-ресторанного бизнеса, продажи сувенирной продукции, мультимедиа и т.д.).

3. Недоразвитость музейной отрасли:

- несформированность сети музеев как единого целого, отсутствие межмузейных коммуникаций по вертикали - от национальных до сельских и по горизонтали - между музеями различных форм собственности в пределах регионов;

- отсутствие ежегодного анализа деятельности отрасли;

- отсутствие отечественных фундаментальных и прикладных исследований по вопросам музееведения и музеологии, профессиональных изданий, которые информировали о новейших методиках, технологии, оборудование и т.д.;

- бездействие существующих методических центров;

- отсутствие единства музейного сообщества, малое количество и слабость имеющихся сетевых структур и профессиональных объединений;

- слабая инкорпорация музейного сообщества России в мировое профессиональное сообщество.

4. Очень устаревшая материально-техническая база, нарушение имущественных прав музеев:

- ограниченное финансирование музейной отрасли делает невозможным выполнение музейными учреждениями задач по сохранению памятников национального культурного наследия и уставных положений;

- критическое состояние помещений, десятилетиями не реставрируются и не ремонтируются, что несет угрозу сохранению национального культурного наследия;

- хроническое не решение вопросов, связанных с получением музеями актов на пользование земельными участками;

- неудовлетворительное состояние материально-технической базы и инфраструктуры, что приводит к несоответствию потребностям посетителей услуг музеями;

- отсутствие товаропроизводителей качественного современного музейного оборудования, систем освещения и охраны музейных помещений, которые способны удовлетворить потребности музеев и конкурировать с иностранными производителями;

- упадок реставрационной службы.

5. Кадровая проблема:

- низкий уровень подготовки и повышения профессиональной квалификации музейных кадров, их правовой и социальной защиты, снижение престижа профессии работника музея;

- несоблюдение законодательства в части социальных гарантий музейных работников, зависимость оплаты труда не от количества и качества работы, а от категории и статуса музея, ограничения по доплатам и надбавкам, снижает стимулирование к труду;

- отсутствие в штатах музеев специалистов по современным технологиям, в том числе и из-за мизерной оплаты их труда по сравнению с другими отраслями;

- непочитание труда музейщиков на государственном и местном уровнях;

- склонность определенной части музейщиков к устаревшим методам работы, неготовность действовать в конкурентных условиях, бороться за внимание публики, развивать сети влияния.

Для решения проблем необходимо создать надлежащие условия для:

- полноценного функционирования музейных учреждений - сохранения, научного изучения, реставрации и пополнения музейных собраний;

- разработки и внедрения национальных стандартов, в том числе по учету и сохранности Музейного фонда РФ, создание государственного электронного реестра;

- обновления музейных экспозиций, обеспечения их современным оборудованием, системой освещения и охраны;

- обеспечения многоуровневой системы подготовки и профессиональной квалификации музейных кадров, их социальной защиты, повышение престижа профессии музейного работника;

- подготовки и издания методической литературы по вопросам музееведения;

- внедрения системы межмузейной коммуникации во всех направлениях деятельности; активного участия общества в развитии МСУ.

Решение указанных проблем возможно при условии объединения усилий центральных и местных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления путем разработки и выполнения Государственной целевой национально-культурной программы развития музейного дела на период до 2018 года (далее - Программа). Решение этих проблем, которое возможно только в комплексе, позволит реформировать музейное дело в соответствии с современными мировыми стандартами.

Масштаб проблем и сложность задач, которые описаны выше, не дают оснований считать, что в случае сохранения МСУ в современном состоянии, угрозы относительно музеев постепенно исчезнут. Напротив, критическая ситуация, в которой находится МСУ, вскоре может привести к катастрофическим последствиям.

1.2 Организация управления музейной деятельностью

Одним из возможных вариантов государственной стратегии в музейном деле может быть увеличение объемов бюджетного финансирования на содержание музейных учреждений, решения неотложных проблем МСУ. Положительным следствием от увеличения объемов бюджетного финансирования может быть повышение должностных окладов музейных работников, частично решит проблему квалифицированных кадров, а также временное улучшение материально-технического состояния отдельных музеев. Однако, без осуществления реформирования отрасли такой подход не обеспечит решения системных проблем МСУ, приведет к увеличению нерациональных расходов бюджетных средств [4].

Акцент на привлечение внебюджетных средств, в первую очередь - от благотворителей и меценатов, в объемах, сопоставимых с масштабом проблем, есть мало реалистичным. Во-первых, в стране отсутствует традиция широкой негосударственной поддержки музеев. К тому же, мировой опыт музейного дела свидетельствует, что за счет благотворителей музеи способны преимущественно осуществлять только отдельные научные или образовательные проекты, решать отдельные хозяйственные проблемы, осуществлять пополнение коллекций и тому подобное. Ставка на коммерциализацию музейного дела с определением самофинансирования в качестве главного приоритета работы музеев в нынешних условиях приведет к радикальному сокращению музейной сети, фактической ликвидации большинства заведений районного уровня и ведомственного подчинения, избавит значительную часть населения доступа к историко-культурного наследия.

Учитывая указанное, идеальный вариант государственной стратегии развития музейного дела - это систематическое сочетание нескольких

подходов, в частности, постепенного увеличения отраслевого бюджетного финансирования, создания условий для эффективной самостоятельной экономической деятельности музеев и эффективного привлечения внебюджетных ресурсов. Реализация комплексного подхода включает в себя следующие задачи:

- концентрация усилий местных органов исполнительной власти и автономных государственных органов по реализации положений закона Российской Федерации «О музеях и музейной деятельности» и широкое вовлечение неправительственного сектора в решение проблем отрасли;

- решение на общегосударственном уровне ключевых, стратегических вопросов деятельности музеев и индивидуальный подход к каждому заведению, учитывая его роль и место в жизни общества;

- модернизацию нормативно-правовой базы и создание национальных стандартов;

- развитие музейной сети, формирование ее общегосударственного реестра;

- создание отраслевого научно-исследовательского института музееведения;

- обеспечение действенной защиты имущественных комплексов музейных учреждений;

- модернизация материально-технической базы музеев, улучшение условий хранения музейных собраний;

- развитие реставрационной отрасли;

- подготовка кадров и повышение престижа музейной профессии;

- внедрение электронного учета музейных предметов;

- улучшение профессиональной межмузейной коммуникации;

- активизация обмена выставками между музеями различных регионов;

- введением конкурсных механизмов финансирования музейных проектов [14].

Ключ к успешному развитию и эффективной реализации стратегии развития музея - сделать его неотъемлемой частью программы гуманитарного развития Российской Федерации.

Реализация варианта, который обеспечивает комплексный подход к развитию местного самоуправления, позволит разработать алгоритмы для музеев, которые позволят им быстро и гибко реагировать на изменения в обществе, удовлетворять их насущные потребности и в то же время. время для выполнения своей стратегической миссии.

В сфере пополнения музейных коллекций, эффективной документации музеев современного исторического процесса» необходимо решить следующие задачи [9]: разработка и реализация с 2020 года общероссийской программы, направленной на восстановление музейного фонда Российской Федерации путем приобретения произведений и артефактов для гарантирования всей музейной коллекции, приобретения произведения современных художников и традиционного народного искусства и произведения народного творчества, постоянное финансирование археологических, этнографических, краеведческих и других музейных исследований; создание и нормативное закрепление специального порядка учета археологических материалов от следующего этапа археологических раскопок, создание специализированных центров для хранения и изучения этих материалов, обязательное бюджетное финансирование на хранение, учет, безопасность и изучение археологических материалов.

В области изучения музейных предметов, научно-исследовательской деятельности, соответствующей музейному объекту, исследования и разработки дизайна для обеспечения деятельности музея,

выполняются следующие задачи:

- признание на нормативном уровне и в управленческой практике научно-исследовательской деятельности неотъемлемой и важнейшей функцией музея, требующей постоянной государственной поддержки;

- обеспечить музейную исследовательскую деятельность квалифицированным научным персоналом, стимулируя приток молодых ученых в музейную науку путем полной оплаты их работы, дополнительных выплат за ученые степени;

- создание и поддержка журналов научных музеев, в том числе таких публикаций в списке Высшей аттестационной комиссии;

- обозначение ведущих музейных учреждений как общероссийских научных центров, имеющих право проводить подготовку высококвалифицированных научных кадров и послевузовское профессиональное образование, переподготовку и повышение квалификации музейных работников, координацию научной деятельности российских музеев в соответствующих областях и создание необходимых консультативных коллективных органов в этой области;

- формирование и реализация национальной программы исследований и разработок, в том числе в рамках специализированных исследований заинтересованных министерств и ведомств, в интересах музеев Российской Федерации, использование новейших технологий для повышения качества учета, хранения, безопасности, исследований, технического обслуживания, экспонатов для музеев, археологических исследований, охраны культурного наследия.

В области научной реставрации и консервации музейных предметов, охраны, консервации, реставрации культурных ценностей и историко-культурных зон, входящих в состав музеев и музейных заповедников», проводятся следующие мероприятия: разработка и

реализация общегосударственной программы научной реставрации музейных предметов, объектов культурного наследия в составе музеев и музейных заповедников; меры по укреплению репутации реставрационной профессии; разработка системы обязательной профессиональной сертификации реставраторов; развитие Государственного научно-исследовательского института реставрации имени ВХНРЦ, реставрационные центры крупнейших музеев России как национальные реставрационные школы, профессиональная переподготовка и подготовка реставраторов из российских музеев, финансовая поддержка деятельности реставрационных центров, оснащение новейшим оборудованием и технологиями.

В сфере создания современной материально-технической базы для музеев в Российской Федерации необходимо решить следующие задачи [19]:

- разработка программы реконструкции и модернизации музейных лагерей в Российской Федерации с созданием «открытых хранилищ», по возможности и целесообразности, с обязательным техническим пересмотром программы Союзом музеев России, реализация программы с 2020 года;

- осуществить ряд мер по обеспечению доступности музейных зданий и помещений для людей с особыми потребностями при обязательном целевом бюджетном финансировании и исключить возможность реализации этих мер за счет сокращения средств на другие музейные территории;

- обустройство территории музейных заповедников, в том числе комплекс мероприятий по обеспечению безопасности посетителей музея и всех музейных предметов на всей территории музейных заповедников.

В области развития выставочной и просветительской деятельности

музеев осуществляется: приоритетное статусное сопровождение создания современных музейных выставок, основанных исключительно на оригинальных предметах и работах; создание условий для деятельности на базе студенческих музеев и профессиональных научных объединений, общественных движений в области краеведения, естествознания.

Реализация «Стратегии развития музеев в Российской Федерации на период до 2030 года» сможет [4]:

- обеспечить сбалансированное формирование и эффективную защиту музейного фонда Российской Федерации;
- предоставить полную музейную документацию современного исторического процесса;
- создать условия для развития научной деятельности музеев, сбора исторических знаний на основе объективных доказательств;
- повышение общественного авторитета музейных профессий и профессии хранителя памятников, привлечение молодых талантливых специалистов к работе музеев;
- расширить музейный охват территории России, создать условия доступа в музейный фонд для большего числа граждан России;
- повысить качество образовательной деятельности в музеях, создать новые возможности для граждан Российской Федерации для осуществления своей гражданской деятельности.

Достижение этих результатов обеспечит наиболее эффективное использование потенциала музеев в Российской Федерации для укрепления российской гражданской идентичности на основе духовных, нравственных и культурных ценностей народов Российской Федерации, формирования исторического сознания граждан.

Управление деятельностью музеев в РФ осуществляется на основе Закона РФ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», в котором определены следующие задачи

центрального органа исполнительной власти по вопросам культуры и искусств в сфере музейного дела. Основные принципы и функции государственного управления музейным делом, которые заключаются в организации создания и популяризации музейных учреждений, обеспечении распространения информации о достижениях в сфере музейного дела, сохранении и использовании культурных ценностей, охране произведений искусства и памятников культуры с целью повышения культурного уровня населения РФ, руководстве музейными заведениями, определенные Федеральным Законом РФ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации». В системе нормативно-правового обеспечения музейного дела РФ есть существенные недостатки, которые заключаются в отсутствии на сегодня крайне необходимых подзаконных актов, а вместе с этим управленческого потенциала. Действующие Инструкция по учету, хранению и использованию музейных предметов и коллекций государственной части Музейного фонда РФ и Инструкция по учету, охране и хранения музейных предметов, содержащих драгоценные металлы и драгоценные камни, датируются 1984 и 1986 гг. Их положения морально устаревшие и не соответствуют современным техническим и организационным требованиям. Обновленные инструкции могли бы обеспечить основы для создания единого управленческого пространства РФ в музейной сфере. Сегодня актуальным остается вопрос эффективной реализации стратегии развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года.

На основе анализа совокупности документов нужно отметить, что в РФ сформировалась нормативно-правовая база государственного управления музейным делом, характеризующейся наличием регулятивного законодательства, существенно отличается от государственного урегулирования музейного дела в советский период в законодательстве нашло определение понятия «государственное

управление музеями», а концептуальной основой нормативно-правового обеспечения стало определение музейного дела как важной составляющей социально-гуманитарной сферы.

Таким образом, среди проблем организации управления музейным делом в РФ с одной стороны, мы можем дифференцировать отношение руководства музеев к существующим проблемам. Во-вторых, отсутствие опыта музейных работников в получении грантов на развитие музеев. В-третьих, отсутствие профессиональных навыков в управлении музеем среди музейных работников. В-четвертых, в долгосрочных планах развития преобладают научные, а не административные руководящие принципы развития музеев. Перспективы развития музейного менеджмента в Российской Федерации таковы: необходимо увеличить туристический сегмент среди посетителей музея, создав и развивая постоянно обновляемый музейный сайт. Привлекать инвесторов, спонсоров, благотворителей к участию в различных мероприятиях - выставках, ярмарках и т.д. В рекламных кампаниях, в музеях следует проводить политику децентрализации денег и рационального распределения средств.

2 Анализ организации деятельности музеев в муниципальном образовании (на примере МКУ «Октябрьский районный музей»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Октябрьский районный музей»

В рамках настоящего исследования анализируются деятельность муниципального казенного учреждения «Октябрьский районный музей». Муниципальное казённое учреждение «Октябрьский районный музей» создано постановлением главы администрации Октябрьского района Пермской области от 18.07.2005 г. № 277 «О создании МУК «Краеведческий центр Октябрьского района», переименовано в муниципальное учреждение культуры «Октябрьский районный музей» постановлением главы Октябрьского муниципального района Пермского края от 05.02.2008 № 54 «О переименовании муниципального учреждения культуры «Краеведческий центр Октябрьского района» и является некоммерческим казённым учреждением культуры муниципального образования «Октябрьский муниципальный район Пермского края».

Полное наименование Учреждения: Муниципальное казённое учреждение «Октябрьский районный музей». Сокращённое наименование Учреждения: МКУ ОРМ. Учредителем и собственником имущества Учреждения от имени Октябрьского муниципального района выступает Администрация Октябрьского муниципального района Пермского края (далее – Учредитель). Учреждение является подведомственным учреждением Управления культуры, спорта и молодёжной политики администрации Октябрьского муниципального района.

В своей деятельности Учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации,

Правительства Российской Федерации, Федеральным Законом от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации», актами губернатора Пермского края и Правительства Пермского края, муниципальными правовыми актами Земского Собрания и Администрации Октябрьского муниципального района, Уставом и иными документами, имеющими отношение к деятельности музеев.

Юридический адрес и местонахождение Учреждения: 617860, п. Октябрьский Пермского края, ул. Кирова, дом № 20. Телефон / факс 8(34266) 2-18-92.

Основным предметом деятельности Учреждения является краеведение.

Учреждение создано в целях: сохранения, изучения и пропаганды культурно-исторического наследия; использования музейных фондов в интересах духовного обогащения граждан, для популяризации знаний, организации досуга населения, осуществления научной и методической деятельности. Для достижения установленных целей Учреждение осуществляет основные и дополнительные виды деятельности.

Структура учреждения: в настоящее время в учреждение работают 5 человек.

1. Директор учреждения.
2. Главный хранитель фондов.
3. Старший научный сотрудник.
4. Научный сотрудник (2 человека).

Финансовое обеспечение Учреждения осуществляется за счёт средств бюджета Октябрьского муниципального района Пермского края в соответствии со сметой расходов, утверждённой главным распорядителем бюджетных средств Октябрьского муниципального района Пермского края. Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с муниципальным заданием на оказание муниципальных услуг,

сформированным и утверждённым структурным подразделением Учредителя, являющимся главным распорядителем бюджетных средств в отношении Учреждения (таблица 1).

Таблица 1 – Бюджет МКУ «Октябрьский районный музей» на 2019 г.

	Поступило	Израсходовано
Утвержденный бюджет на 2019 год - 2 140 600 руб.,		
Поступило, всего, в т.ч.:	2 343 818 руб.	
муниципальное финансирование	2 215 618 руб.	
из бюджетов др. уровней	73 200 руб.	
доходы от основной деятельности	5 000 руб.	
средства грантов	0 руб.	
спонсорская помощь, благотворители	50 000 руб.	
Израсходовано, всего, в т.ч.:		2 342 623 руб.
оплата труда 1		438 983 руб.
материальные затраты		903 640 руб.
пополнение фонда музея		0 руб.

Музей был открыт для посещения 252 дня. В таблице 2 представлена информация о количестве проводимых выставок и количестве посетивших людей музей в 2019 г.

Таблица 2 – Основные показатели посещаемости МКУ «Октябрьский районный музей» на 2017-2019 г.г.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Количество человек, посетивших музей, в т.ч.:	7323	7874	8620
аудитория до 18 лет	5540	5957	
Число бесплатных посещений, в т.ч.:	6239	6709	8620
аудитория до 18 лет	4661	5012	4328
2. Индивидуальные посещения, всего, в т.ч.:	944	1015	420
аудитория до 18 лет	627	674	420
Число бесплатных посещений, в т.ч.:	873	939	
аудитория до 18 лет	627	674	
3. Количество человек на различных музейных мероприятиях организованных и проведенных вне площадок музея,	55928	60138	23488
аудитория до 18 лет	13600	14624	8562
Число бесплатных посещений, в т.ч.:	55928	60138	-
аудитория до 18 лет	13600	14624	-
4. Общее количество посещений музея, в т.ч.:	63251	68012	32108
аудитория до 18 лет	19140	20581	-
Число бесплатных посещений, в т.ч.:	62168	66847	30148

Продолжение Таблицы 2

аудитория до 18 лет	18261	19636	-
5. Количество виртуальных посетителей	18702	20110	21638
6. Количество посетителей в вечернее время	1202	1292	172
7. Количество проведенных экскурсий, в т.ч.:	282	303	337
- обзорных	116	125	-
- тематических	166	178	-
8. Прочитано лекций, в т.ч.	24	26	15
- выездных	15	16	12

Музей в 2018 г. посетили 7874 человека (при плане – 7000 человек), в том числе аудитория до 18 лет – 5957 человек; число бесплатных посещений – 6709 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 5012 человек.

Из них индивидуальных посещений: всего – 1015 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 674 человека; число бесплатных посещений – 939 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 674 человека.

На различных музейных мероприятиях (экскурсиях, передвижных выставках, демонстрации документальных фильмов об Октябрьском районе, лекциях, в том числе играх-занятиях в различных формах), организованных и проведенных вне площадок музея, побывало 60138 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 14624 человека; число бесплатных посещений – 60138 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 14624 человека.

Общее количество посещений музея – 68012 человек (при плане 20000 человек), в том числе аудитория до 18 лет – 20581 человек; число бесплатных посещений – 66847 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 19636 человек.

Следует отметить, что количество виртуальных посетителей (посетителей сайта музея) – 20110 человек. Количество посетителей музея в вечернее время – 1292 человека. В музее проведено 303 экскурсии (при плане 100 экскурсий), в том числе 125 обзорных (по историческому залу и залу сельского хозяйства (Залу хлеба)) и 178 тематических.

На экскурсиях в музее побывало 5541 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 4601 человек; число бесплатных посещений – 4560 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 3719 человек. На экскурсиях вне площадок музея побывало 12 человек, число бесплатных посещений – 12 человек. Всего проведено 306 экскурсий (при плане 100 экскурсий), в том числе 126 обзорных и 180 тематических.

Всего на экскурсиях побывало 5553 человека, в том числе аудитория до 18 лет – 4601 человек; число бесплатных посещений – 4572 человека, в том числе аудитория до 18 лет – 3719 человек.

Прочитано 26 лекций (в том числе проведено 12 игр-занятий), 16 из них выездные. Слушателей на лекциях было 1045 человек, в том числе аудитория до 18 лет – 731 человек.

В 2019 г. посещаемость 8620 чел. (при плане 8500 чел.), в т. ч. аудитория до 16 лет 4328 чел. Число индивидуальных посещений выставок и экспозиций, тыс. чел.: всего 0,4 (420 чел.), из них посетителей льготных категорий 0,4 (420 чел.), из них лицами в возрасте до 16 лет 0,1 (129 чел.). Число экскурсионных посещений, тыс. чел.: всего 7,7, из них посетителей льготных категорий 7,7, из них лицами в возрасте до 16 лет 5,9. Число посещений выставок вне музея, тыс. чел. 23,4. Число посещений музея – всего, тыс. чел. 8,6].

Число бесплатных посещений 8620 чел., в т. ч. аудитория до 16 лет 4328 чел. Количество посетителей в вечернее время 172 чел., виртуальные посещения (сайт, соцсети) 21638. Проведено: 337 экскурсий, 13 массовых мероприятий, численность участников 520 чел.

Необходимо отметить, что за исследуемый период деятельность МКУ «Октябрьский районный музей» характеризуется активным развитием. Руководство учреждения пытается идти в ногу со временем и использует мультимедийное оборудование в своей деятельности, онлайн-ресурсы, что позволяет привлекать к своей деятельности все большее количество людей.

В процессе музейной деятельности МКУ «Октябрьский районный музей» осуществляется активный обмен информацией, включая восприятия информации, осмысление, взаимное информирование субъектов и их активность в диалоговом взаимодействии, налаживание совместной деятельности. Процесс музейной коммуникации, содержанием которого является организация контакта музейных работников с аудиторией, может быть несредним или косвенным (через экспозицию), монологическим или диалогической. В то же время диалогическое общение предполагает изменение ролей в процессе общения. Эффективность работы с музейной аудиторией значительным образом зависит от осведомленности музейных работников с закономерностями коммуникативного процесса, особенностями восприятия и усвоения музейной информации различными категориями посетителей.

2.2 Анализ эффективности управления МКУ «Октябрьский районный музей»

Повышение эффективности деятельности любого учреждения образования, как и любого другого, требует особого внимания ко всем сферам управления, которых касается отраслевая специфика деятельности, и не только.

Достижение позитивных результатов требует комплексных знаний и опыта со стороны (пусть и на других предприятиях или отраслях экономики). Принятие сбалансированных решений сможет спасти предприятие от неправильных шагов и нежелательных результатов при реструктуризации. Для того, чтобы достичь таких решений, необходимо провести своевременную оценку текущей ситуации на рынке образовательных услуг России и разработать стратегическое планирование.

Оценка текущей ситуации в данной сфере требует привлечения как учетной (внутренней) информации, так и данных о состоянии рынка, спроса на конкретные услуги, динамику цен (рыночная информация). Учитывая последовательный переход бухгалтерского учета и составления отчетности в соответствии с требованиями, принятыми по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), рыночная информация позволяет более четко реагировать на изменения условий рынка.

Для анализа Сильных (*S*) и Слабых (*W*) сторон МКУ «Октябрьский районный музей», был использован стратегический *SNW*-анализ внутренней среды.

Процедура проведения анализа *SNW* проводилась в соответствии с методологией экспертных оценок. Для этого варианты шаблона (Приложение А) с добавлением автором дополнительных стратегических позиций были распространены или отправлены по электронной почте экспертам, которые профессионально разбираются в следующих группах факторов: факторы в области маркетинга, менеджмента, производства и ресурсы (человеческие, материальные, финансовые, интеллектуальные и информационные).

В итоге анкеты заполнялись следующими экспертами: директором, главным бухгалтером, ведущими специалистами, 5 ведущими музейоведами.

Итого были заполнены 26 анкет. Время проведения исследования составило 10 дней.

По результатам заполнения шаблона вышеперечисленными экспертами, была проведена количественная оценка исследуемых факторов. Результаты, получившие наибольшее значение по каждому из пунктов шаблона, были отмечены значком «X» и отображены в соответствующем столбце таблицы Приложения Б.

Таким образом, в результате проведенного *SNW* анализа, были выделены следующие Сильные (*S*) и Слабые (*W*) стороны музея:

Сильные стороны (*S*):

- удачное место расположения музея (находится в крупном районном центре)
- имеет отличную коллекцию из 3000 музейных экспонатов;
- археологическая коллекция является крупнейшей среди региональных музеев Российской Федерации;
- наличие арендуемых помещений (возможность проведения выставочных мероприятий и научных конференций на всероссийском уровне);
- музей установил контакты с местными политическими лидерами;
- основные специалисты имеют высокий уровень научных знаний;
- стремление руководителя и сотрудников компании развиваться;
- многолетняя работа в сфере музейного социокультурного обслуживания.

Слабые стороны (*W*):

- недостаток финансовых ресурсов (бюджетного финансирования достаточно для выплаты зарплаты работникам);
- неэффективная инвестиционная политика (недостаточный объем собственных финансовых ресурсов для охраны музея, реализации проектов, рекламы, связей с общественностью);
- высокая степень износа основных фондов музея (помещение требует капитального ремонта).

Для диагностики внешней среды в данной работе используется PEST-анализ.

Для проведения PEST анализа, была сформирована группа из пяти специалистов, в лице автора, директора, главного бухгалтера, ведущих

специалистов. На одном из регулярно-проводимых в учреждении собраний был проведен данный анализ. Ориентировочно время проведения всего анализа заняло 3,5 часа.

Технология проведения была следующей: выбирался фактор, последствия которого для компании необходимо было изучить. Далее, от данного фактора по отдельным категориям группировались возможные последствия, в качестве категорий последствий выбирались движущие силы конкуренции по Портеру. После формулировки фактора, который понимался всеми специалистами одинаково, участниками обсуждения проводился мозговой штурм, обсуждались события и возможные в результате действия исследуемого фактора применительно к категориям последствий [14].

Таким образом, проведенный *PEST* анализ дал возможность выделить следующие возможности и угрозы для компании:

Возможности: регулярно создавать выставки; право фотографировать и снимать видео; платный доступ к складу и библиотеке; аренда помещений для выставок, конференций; продажа рекламной продукции и музейных сувениров; открытие сувенирных магазинов; открытие кафе; оказывать услуги издателям краеведческой и исторической литературы и предоставлять им иллюстрированные материалы; организация выставок, в том числе путешествий, народных и этнографических праздников, встреч и творческих вечеров, презентаций книг, конкурсов; проводить конференции и исторические занятия; информация и помощь в написании научных статей и докладов на конференциях; оказание услуг туристическим организациям по организации экскурсий, подготовка гидов для местных туристических организаций, туристические услуги в музее, городе, регионе; разработка туристических маршрутов к историческим местам; прямые мастер-

классы; организовать дегустации национальных блюд; копировальные услуги; услуги парковки в музее; разработка собственного сайта с виртуальным туром, на котором можно публиковать объявления о музейных выставках, сувениры и печатные документы из музея.

Угрозы: появление новых конкурентов, работающих в том же сегменте рынка досуга; постоянный недостаток средств деморализует работников; попытки расширить аудиторию музея безуспешны, потому что количество развлекательных заведений на рынке постоянно увеличивается (кафе, рестораны, ночные клубы, бары); неблагоприятное экономическое положение Российской Федерации, которое создает серьезные препятствия для развития музея.

Интеграция бухгалтерской и рыночной информации предполагает использование методов анализа, основанных на экспертных оценках, таких как SWOT-анализ. Полученные данные обобщаются с использованием SWOT-анализа, который состоит из разделения факторов на следующие четыре категории: сильные стороны - сильные стороны, слабые стороны - слабые стороны, возможности - возможности и угрозы - угрозы. Кроме того, эти факторы объединяются и на их основе строятся четыре группы стратегий: SO (стратегии развития бизнеса), WO (стратегии улучшения бизнеса), ST (стратегии гибкого реагирования - компенсация угроз) и WT (устранение проблемы) _0_, которые могут быть использованы в компании.

После анализа всех факторов SWOT на одном из общих собраний компании началось подробное обсуждение. В экспертном анализе участвовала группа специалистов, в лице автора, директора, главного бухгалтера, ведущих специалистов. Классификация факторов S, W, O и T проводилась следующим образом. Все факторы были проанализированы и представлены в специально разработанных таблицах. «Вес» каждого

фактора в процентах определялся экспертной оценкой каждого из факторов. Затем они проанализировали и оценили, как этот «вес» представлен в организации в виде оценки его проявления. Была использована модифицированная семизначная рейтинговая шкала Луи Терстоуна: Очень хорошо - (+3); Хорошо - (+2); Выше среднего - (+1); Средний - (0); Ниже среднего - (-1); Плохо - (-2); Очень плохо - (-3). Сильные стороны и возможности оценивались знаком «+», слабые стороны и угрозы - знаком «-». Следовательно, чем выше положительная оценка параметра, тем больше положительный смысл. Чем выше отрицательный числовой показатель, тем больше отрицательное значение - тем больше. Умножив «вес» фактора на его «оценку», мы получили коэффициенты, отражающие относительную важность анализируемого фактора S, W, O и T. Затем были рассчитаны средние значения коэффициентов в целом для каждого фактора,

В таблицах 3 - 6 отображены результаты ранжирования факторов.

Таблица 3 - Ранжирование Сильных сторон (S) МКУ «Октябрьский районный музей»

Сильные стороны (S)	Вес, %	Оценка	Коэффициент
S1 — (SNW) — удачное место расположения музея	26%	3	0,78
S2 — (SNW) — здание музея.	16%	2	0,32
S3 — (SNW) — наличие помещений для аренды	12%	0	0
S4 — (SNW) — крупнейшая археологическая коллекция	22%	2	0,44
S5 — (SNW) — отношения с органами власти (в целом)	24%	2	0,48
Среднее значение:			0,40

Таблица 4 - Ранжирование Слабых сторон (W) МКУ «Октябрьский районный музей»

Слабые стороны (W)	Вес, %	Оценка	Коэффициент
W1 — (SNW) — недостаток финансовых ресурсов	14%	-2	-0,28
W2 — (SNW) — неэффективная инвестиционная политика	26%	-3	-0,78
W3— (SNW) — мотивация и стимулирование персонала	18%	-3	-0,6
W4— (SNW) — заработная плата	24%	-3	-0,72
W5— (SNW) — высокая степень износа основных фондов музея	18%	-3	-0,54
Среднее значение:			-0,58

Таблица 5 - Ранжирование Возможностей (O) МКУ «Октябрьский районный музей»

Возможности (O)	Вес, %	Оценка	Коэффициент
O1 — (PEST) — возможность создания регулярных выставок; право на фото и видео	56%	1	0,56
O2 — (PEST) — оказание услуг туристическим организациям в сфере организации туров, обучение гидов для местных туристических организаций, обслуживание туристов в музее	12%	2	0,24
O3 — (PEST) — оказание услуг издателям краеведческой и исторической литературы и предоставление им иллюстрированных материалов; организация выставок, в том числе путешествий, фольклорных и этнографических праздников, творческих встреч и вечеров, презентаций книг, конкурсов	32%	2	0,64
Среднее значение:			0,48

Таблица 6 - Ранжирование Угроз (T) МКУ «Октябрьский районный музей»

Угрозы (T)	Вес, %	Оценка	Коэффициент
T1 — (PEST) — появление новых конкурентов, действующих в том же сегменте рынка досуга	51%	-1	-0,51
T2— (PEST) — попытки расширить музейную аудиторию оказываются неуспешными, поскольку количество заведений досуга на рынке постоянно растет	36%	-3	-0,108
T3— (PEST) — неблагоприятная экономическая ситуация в РФ, которая ставит серьезные препятствия для развития музея	13%	-2	-0,26
Среднее значение:			-0,29

Таким образом, после анализа всех факторов SWOT, полученные результаты были внесены в итоговую таблицу 7.

Таблица 7 - Итоговая таблица анализа факторов *SWOT*

Факторы SWOT	Среднее значение коэффициента	Наибольшее значение
Сильные стороны (S)	0,40	
Слабые стороны (W)	-0,58	W
Возможности (O)	0,72	O
Угрозы (T)	-0,33	

Наиболее важными являются коэффициенты, которые соответствуют слабым сторонам - W и возможностям - O.

В ходе расчетов было установлено, что МКУ «Октябрьский районный музей» находится в сегменте WO матрицы SWOT-анализа - улучшение.

Таблица 8 - Матрица *SWOT*-анализа МКУ «Октябрьский районный музей»

МКУ «Октябрьский районный музей»	Среда	
	Преимущественно Возможности (O)	Преимущественно Угрозы (T)
Преимущественно Сильные стороны (S)	Развитие бизнеса	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преимущественно Слабые стороны (W)	Совершенствование деятельности	Ликвидация проблем

Сегмент матрицы «Совершенствование деятельности» подтверждает целесообразность модернизации МКУ «Октябрьский районный музей», которая должна быть перепрофилирована или реформирована.

Во время реструктуризации острым вопросом остается риск «освобождения предприятия от высокопрофессиональных кадров» (19,4 балла), это связано с тем, что привлечение экспертов для реформирования предприятия необходимо в момент их ухода. Это смертельно. Риск «недостаточных средств предприятия для расчетов с инвесторами» также

высоко оценивается - 13,3 балла. Это доказывает, что бухгалтерской информации недостаточно для получения полной картины ситуации на предприятии.

Проведенный анализ дал возможность говорить о том, что перспективным для МКУ «Октябрьский районный музей» является поиск путей оптимизации управления и организации музейной работы, освоение дополнительных источников финансирования. Для оптимизации деятельности МКУ «Октябрьский районный музей» необходимо:

- привлечь спонсоров;
- создать рекламно-информационную презентационную продукцию;
- организовать рекламно-информационные мероприятия по популяризации музеев и выставок, которые работают на территории МКУ «Октябрьский районный музей» (распространение листовок, активное сотрудничество с телевизионными, печатными СМИ и радио, продвижение в социальных сетях, билборды с информацией о работе музея и т.д.);
- разработать сеть историко-культурных туристических мест различной направленности - исторического, художественного, сакрального и т. п.;
- создать тематический цикл виртуальных экскурсий; внедрить систему электронного бронирования билетов, экскурсий и тому подобное.

С точки зрения реформирования предприятия считается необходимым применять стратегию «использования сильных сторон для нейтрализации внешних угроз, а не для роста, то есть для перехода на оборонительную позицию».

3 Направления повышения эффективности деятельности музеев

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствования деятельности МКУ «Октябрьский районный музей»

Мероприятия, направленные на совершенствования деятельности Муниципального казенного учреждения «Октябрьский районный музей» базируются на концепции музейного менеджмента. Музейный менеджмент – это стратегический подход, процесс определения потребностей и желаний посетителя и предоставления преимуществ, которые будут удовлетворять или улучшать их опыт. Менеджмент также помогает максимизировать производительность музея в целом. Это сложная деятельность, требующая обширного творчества, планирования, организации и решения проблем. Также менеджмент пересматривает роль музея в современном мире, выводит его на другой уровень, повышает эффективность, при этом не забывая про начальные миссии и цели. Музей должен развиваться во всех направлениях менеджмента, включая планирование, менеджмент, финансы, экономику. «Бум» музеев происходил в 70-х годах и порождает интерес европейских городов к строительству новых музеев или расширения существующих. В международной библиографии есть много примеров инвестиций в музеи, признающих их важную роль в экономическом и культурном развитии городов. В начале 90-х годов в Амстердаме продвижение имиджа города фокусируется на создании крупных произведений искусства [17].

Сегодня музейный менеджмент как в национальных, так и в местных музеях представляет собой одно из самых динамично развивающихся направлений деятельности. В условиях рыночных технологий и высокой конкуренции ни один музей не может развиваться без внедрения технологий менеджмента для популяризации услуг музея «Октябрьский районный музей» среди населения. Музейная продукция

является «культурным товаром», который необходимо успешно продвигать на рынке, чтобы оставаться привлекательным не только для посетителя, но и для других аудиторий, в том числе спонсоров. Применение технологий менеджмента в музее «Октябрьский районный музей» включает в себя выработку приоритетных музейных программ, усиление роли платных функций, увеличение музейного заработка и появление новых развлекательных и образовательных программ, нацеленных на новые аудитории.

Так, рекомендуется к активному внедрению такой формат работы, как «ночь в музее». Фестиваль «Ночь в музее» или просто «Ночь музеев» - традиционный ежегодный проект, который проводится в честь Международного дня музеев (18 мая) по всему миру. В 2015 году прошел 9 фестиваль в Москве. В акции принимают участия различные культурные учреждения столицы, устраивая перформансы, экскурсии, выставки и концерты, которые можно посетить в вечернее и ночное время.

Главная цель фестиваля – это повысить интерес общества к музейным объектам, а также показать музейный потенциал. В Москве на «Ночи в музее» приняло участие около двухсот музеев, арт-центров и выставочных залов. Многие не только открывали ночью постоянные экспозиции, но и готовили специальные проекты. В большинстве музеев в это вечер бесплатный вход, исключения составляют отдельные специальные мероприятия, такие как мастер-классы, авторские экскурсии, театрализованные выступления, музыкальные концерты и многое другое, что нельзя увидеть в музеях в обычные дни. Начало фестиваля традиционно начинается в 18:00 и длится до полуночи, хотя некоторые музеи принимают гостей до 2 ночи и даже до 6 утра [10].

Что-то интересное происходит повсюду. Даже в метро в «Ночь в музее» можно найти концерты классической музыки. В фестивале принимают участие даже посольства различных стран. Для более

комфортного передвижения в эту ночь работают специальные маршруты автобусов, отдельный транспорт от метро до различных участников фестиваля.

Организатором акции является Министерство Культуры России и Департамент культуры города Москва. В 2020 году свои двери открыли более двухсот пятидесяти культурных учреждений. Главной темой в этом году было 75-летие Победы в Великой Отечественной войне. Символом в этом году стала сова, и это очень символично, так как она как будто призывает посмотреть на музейную жизнь столицы в сумерках и увидеть самые скрытые объекты. Официальный слоган акции в этом году звучит «Я иду в музей». Так же в социальных сетях отслеживать события в режиме реального времени можно по официальным хештегам #яидувмузей и #ночьмузеев. С помощью данных хештегов в социальные сети можно выкладывать фотографии, видеозаписи, подписывать новости и комментарии.

В этом году для гостей художники открыли двери в свои мастерские, продолжив традицию музейных квартирников. Также одно из новшеств фестиваля – прогулки со знаменитыми деятелями культуры, которые проводили экскурсии и лекции. Так же в музеях проводили беседы с известными журналистами, а еще известные люди озвучили аудио гиды. Так, например, В Музее Изобразительных Искусств им А.С. Пушкина аудио гид записал известный российский художник-мультипликатор Юрий Норштейн.

Если говорить о целевых аудиториях, на которые направлен фестиваль «Ночь в музее», то это в первую очередь молодежь и студенты. С помощью фестивали пытаются решить одну очень важную задачу – популяризацию музеев среди молодежи. Для этой целевой аудитории важно хорошо провести время, узнать что-то новое и получить эстетическое удовольствие. Для этого музеи проводят не только образовательные программы, а все больше музейных объектов проводят

развлекательные программы, придумывают некий интерактив, в котором бы молодые люди могли принять участие и как можно больше приблизиться к искусству. Для музеев это крайне важно, ведь молодежь – главная потенциальная аудитория. Они наиболее активны в социальных сетях, если они заинтересованы в музейной деятельности, они обязательно поделятся этим в интернете, привлекут своих друзей и знакомых. Это немного напоминает сарафанное радио. Очень часто бывает, когда человек выставляет интересную фотографию из музея, его друзья хотят сами пойти и посмотреть на это.

Еще одна важная целевая аудитория «Ночи в музее» - это люди, которые не ходят в музеи. В основном это занятые люди, которые не проинформированы о музейной деятельности. Часто бывает, что эти люди стыдятся того, что не разбираются в искусстве и из-за этого дискомфортно чувствуют себя в культурных учреждениях. Многочисленные лекции, экскурсии, аудиогиды несут очень важную идею для этих граждан, что не обязательно хорошо разбираться в искусстве, чтобы наслаждаться его произведениями, что никогда не поздно начать получать знания в этой среде, и что музеи стоят того, чтобы их периодически посещать. Ночь музеев старается привлечь эту группу посетителей к музейной деятельности.

Немаловажную роль играют люди, так или иначе связанные с искусством. Это студенты - искусствоведы, музейные специалисты, преподаватели, художники. Несмотря на то, что студенты - искусствоведы имеют право в любое время бесплатно посещать музеи, «Ночь музеев» не становится для них менее интересной. Многие из них – будущие работники музея, и это полезный опыт для их дальнейшего развития в сфере культуры, ведь в этот раз можно получить уникальные знания, послушать лекции авторитетных лиц данной области деятельности, наладить каналы коммуникаций с нужными людьми. Для музейных специалистов, художников и преподавателей это прекрасная

возможность посмотреть на все с другой стороны, со стороны зрителя, лучше понять, как видит все обычный посетитель, что ему интересно, что особенно привлекает внимание. И кроме того, это прекрасная возможность обмена опытом.

Говоря про целевые аудитории, нельзя не сказать про постоянных посетителей музеев. Это люди, которые стараются не пропускать интересные мероприятия в сфере искусства, которые всегда интересуются культурными новостями и регулярно посещают музеи. Для них это – привычное интересное времяпрепровождение. Для них главный интерес – новая программа каждый раз. Они смогут увидеть то, что чего еще не видели. Для них «Ночь- в музее» - это просто увлекательно и интересно. Для музеев очень выгодно иметь таких посетителей, ведь они наверняка приведут с собой знакомых и друзей.

Еще одна важная целевая группа – деловые люди, люди искусства, известные личности из шоу бизнеса. Музеям важно привлечь их к себе на ночь музеев. В этом году этой целевой группе было отведено особое внимание, многие известные люди посетили ночь музеев. Это притягивает массу обычных посетителей, ведь люди склонны копировать поведение «звезд», ведь раз такие люди посетили данный музей, то это «круто» и туда надо непременно сходить. Это взаимовыгодное мероприятие как для музея, так и для публичного человека, так как это положительно сказывается на имидж для обеих сторон.

И последняя целевая группа фестиваля «Ночь в музее» это семьи. Они приходят на фестиваль, чтобы расширить кругозор, окультурить себя и детей, провести интересно время с семьей. Для них это возможность разнообразить свой досуг, а также показать детям, что музеи – это интересно. «Ночь музеев» - отличная возможность привлечь эту аудитории и сделать так, чтобы они чаще посещали музеи.

В качестве приоритетного канала- коммуникации для фестиваля «Ночь в музее» является интернет. Фестиваль имеет два собственных

сайта <http://museumnight.culture.ru/> и <http://www.museumnight.org/>, аккаунты в социальных сетях (ВКонтакте - https://vk.com/noch_v_muzei, FaceBook - <https://www.facebook.com/NochVMuzei>, Twitter - <https://twitter.com/cultrf>, Одноклассники - <http://ok.ru/cultrf>, а также приложение - <https://vk.com/app4914330>).

На всех этих ресурсах активно размещалась информация о фестивале, обо всех его участниках, делались анонсы и составлялись маршруты. Всем вышеупомянутым ресурсам удалось привлечь максимальное количество людей, лишь на группу ВКонтакте подписалось более трех тысяч людей (для сравнения у страницы Пушкинского музея чуть больше 11 тысяч подписчиков). Так же каждый участник анонсировал фестиваль на своих страницах в социальных сетях и на официальных сайтах. За счет этого «Ночь музеев» приобрела огромный резонанс, особенно в социальных сетях. Помимо официальных аккаунтов фестиваля и его участников информацию о мероприятии освещали различные новостные и развлекательные онлайн ресурсы, такие как Афиша, Лента.Ру и многие другие.

Обширную информацию о проекте предоставляли сайты государственных структур (Правительство Москвы, Министерство Культуры РФ и другие).

Так же на платформе ВКонтакте было создано приложение «Ночь музеев» (<https://vk.com/app4914330>). Приложение так же работало с мобильных устройств. В приложении можно было увидеть рейтинг музеев (определялся по количеству людей, которые собирались его посетить), полную программу фестиваля, краткие сводки обо всех участниках проекта, а также в приложении была функция, позволяющая позвать друзей в любой из понравившихся музеев.

Практика предварительного заказа электронных билетов и бронирования экскурсий позволяет расширить аудиторию посетителей

музея, а также благоприятно сказывается на работе с туристическими потоками и групповыми аудиториями.

Виртуальное пространство коммуникации внутри самого музея существенно влияет на вовлечение в производство музейного продукта (экспозиций, выставок, проектов и т.д.) различных музейных подразделений, позволяет активировать их деятельность, делает коммуникацию между центральным музеем и его филиалами более качественной.

Виртуальные музеи, развиваясь в интернет-пространстве, облегчают допуск к экспонатам широкой аудитории.

И, наконец, новые цифровые технологии не только расширяют аудиторию виртуальных посетителей музея (делая его доступным для тех, кто физически не может ознакомиться с музейной экспозицией внутри здания музея, например, иностранных граждан), так и привлекают посетителей в сам музей, заинтересовывая их в посещении подлинной коллекции через знакомство с цифровыми экспонатами или же благодаря проведению акций в социальных сетях.

Музейный менеджмент представляет собой одну из систем управления музеев, которая направлена на исследование культурных потребностей музейной аудитории и удовлетворение спроса аудитории «Октябрьский районный музей» на музейные продукты и услуги, а также на повышение конкурентоспособности музейного продукта среди других культурных продуктов. Под музейным продуктом понимают «результат интеллектуальной, хозяйственной, организационной деятельности музея, представляемый в материально - вещественной, нематериальной, информационной форме либо в виде выполненных работ и услуг».

3.2 Оценка эффективности от внедрения мероприятий

Исполнение поставленных целей в финансово-экономической стратегии предприятия, а именно: увеличение объема положительного денежного потока путем получения прибыли за счет увеличения разнообразия предоставляемых услуг, а также временное уменьшение оттока денежных ресурсов, связанных с инвестиционной и финансовой деятельностью приведет к улучшению финансово-экономической деятельности учреждения.

Прогнозный отчет о финансовых результатах МКУ «Октябрьский районный музей» представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Расчет показателей внутренней экономической эффективности реализации финансово-экономической стратегии деятельности (руб.)

Показатель	Год (период) реализации финансово-экономической стратегии деятельности				
	0	1	2	3	4
Операционная деятельность					
Денежные притоки					
Доход от реализации предоставляемых услуг	0	46360	46360	46360	46360
Итого притоки по операционной деятельности	0	46360	46360	46360	46360
Денежные оттоки					
Операционные затраты (себестоимость услуг за вычетом амортизации)	0	31517	31531	31543	31558
<i>Справочно: Амортизация нового оборудования</i>	0	136,7	123,1	110,7	96,7
Налог на прибыль	0	2789	2789	2789	2789

Продолжение таблицы 9

Налог на имущество	0	27,3	24,6	22,1	19,9
Итого оттоки по операционной деятельности	0	34333	34345	34354	34367
Денежный поток по операционной деятельности	0	12027	12015	12006	11993
Инвестиционная деятельность					
Денежные притоки					
Денежные оттоки					
Капиталообразующие инвестиции	10967,2				
Денежный поток по инвестиционной деятельности	-10967,2				
Финансовая деятельность					
Денежные притоки					
Денежные оттоки					
Денежный поток по финансовой деятельности					
Суммарный денежный поток	-10967	12027	12015	12006	11993
Коэффициент дисконтирования при ставке 19%	1	0,8403	0,7062	0,5934	0,4987
Суммарный дисконтированный денежный поток	-10967,2	10106	8485	7124	5981
То же накопленным итогом	-10967,2	-861	7624	14749	20729
Дисконтированный денежный поток по операционной деятельности	0	10106	8485	7124	5981

Из таблицы видно, что при проведении мероприятий денежные притоки увеличатся, оттоки - уменьшатся, что приведет к улучшению финансово-экономической деятельности предприятия

Прогнозирование денежного притока, для достоверности полученного результата было проведено с учетом значений показателей за 2018-2019 годы.

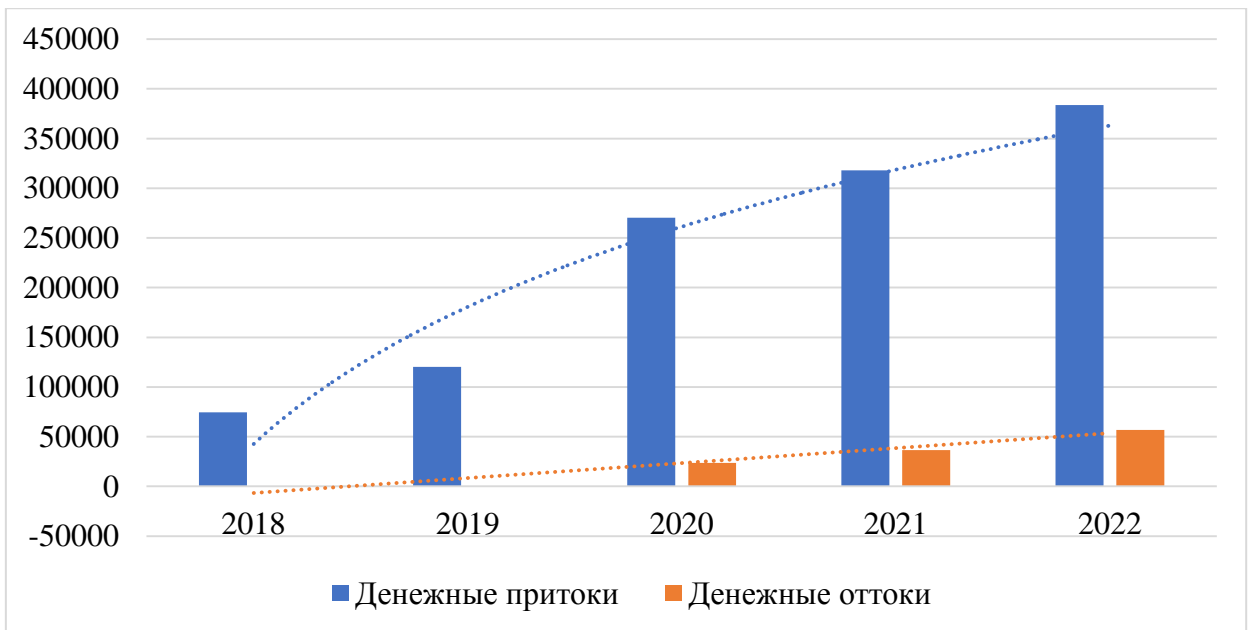


Рисунок 1 - Динамика изменения денежных притоков и оттоков МКУ «Октябрьский районный музей» за 2018-2019 гг., прогноз на 2020-2022 гг.

Внедрение разработанных в работе мероприятий относительно формирования стратегии финансово-экономической деятельности учреждения будет способствовать улучшению финансовых показателей деятельности, а следовательно, повысится его платежеспособность и привлекательность для заказчиков, инвесторов и кредиторов.

Заключение

Как показал проведённый в настоящей работе анализ, цифровизация музея чаще всего лежит в центре перехода музея от модели демонстративного типа, к интерактивному и, затем, музею культуры участия. Такие технологии как интерактивные экраны, технология дополненной реальности, мобильные аудиогиды, QR-коды и некоторые другие позволяют не только сделать музейное пространство более открытым для непосредственному взаимодействию с экспонатами, но и позволяют создать более широкий контекст для ознакомления с ними благодаря возможностям донести ту информацию о музейном предмете, которую невозможно охватить традиционными способами подачи информации.

В отличие от переходов на сайты, посещение страниц в социальных сетях имеет постоянный характер. В эпоху, когда люди проводят столько времени в социальных сетях, гораздо проще донести им послание и совершить коммуникацию именно через них, а не ждать, когда же пользователь зайдет на вашу официальную страницу в интернете. Это, конечно, не означает, что сайт совсем не важен и не нужен, однако основной упор лучше сделать на страницы в социальных сетях.

В социальных сетях происходит больше всего обсуждения брендов и продуктов, результаты исследований Yahoo показали, что половина потребителей дают советы о продукте в социальных сетях. В такой ситуации социальные сети становятся идеальной площадкой для управления репутацией, создания положительного имиджа компании, а также для налаживания отношений с потребителем.

Пользователи социальных сетей подписываются на страницы и блоги музеев, чтобы узнавать о новых выставках, мероприятиях, днях бесплатного посещения, а также чтобы удовлетворять свои культурные

потребности. Ведь страницы музеев в интернете не могут работать лишь как доска объявлений, это не способствует удержанию посетителей и формированию имиджа. Музеи должны поддерживать свою образовательную и развлекательную функцию и в сети интернет, делаясь небольшими справками о художниках, различных периодах в искусстве и т.д.

С помощью социальных сетей можно решить огромное множество задач, таких как повышение лояльности к музею, привлечение новой аудитории, донесения информации о различных мероприятиях, рост авторитетности музея и многие другие.

Музеи, которые раньше считались хранителями истории и искусства, не могут больше существовать в прежнем формате. Как и остальные сферы, с приходом интернета в нашу жизнь, музейный рынок терпит сейчас большие изменения. Интернет сформировал новые социальные мотивации, новые поведенческие запросы у посетителей. Сейчас люди не приходят просто посмотреть на картины, им нужна некая интерактивная коммуникация, музей должен развлекать гостей, предоставлять им различные программы, приносить удовольствие. Так же стоит отметить, что из-за того, что искусство стала ближе, смылись многие границы, например, между элитарной культурой и массовой, между классикой и современным искусством. Один и тот же человек с равным интересом отнесется и к одному, и к другому. Идя на выставку люди ищут то, что принесет им удовольствие, то, о чем завтра они смогут рассказать друзьям, то что наиболее активно обсуждается. И тут интернет является мощным толчком для продвижения выставки и вызова интереса к ней.

Вообще, в современных условиях можно говорить о смещении акцентов в работе музеев с объекта хранения на людей (партнеров, посетителей, работников). Посетителя пытаются вовлечь в работу музея, меняется стиль коммуникации, теперь музей пытается вступить с вами в

диалог, музей превращается из места для самообразования в место отдыха и обучения.

Сайты становятся более дружелюбные, они теперь занимаются не только сухим информированием, социальные сети больше не воспринимаются, как удел молодежи, в каждом сегменте музей ведет себя по-разному. Даже если взять 2 ближайšie социальные сети Facebook и В Контакте, вы не увидите там одинаково скопированных текстов, одна и та же новость будет там преподнесены по-разному, в зависимости от публики.

Однако, социальные сети эффективны только при правильном использовании. Во-первых, очень важно выбрать сотрудников, которые будут вести аккаунт. В зависимости от целей, которые музей ставит перед социальными сетями, следует выбирать сотрудников различных отделов, но для формирования имиджа лучше всего доверить ведение страницы PR специалистам и маркетинговому отделу.

Но помимо преимуществ, которые предоставляют музеям цифровые технологии, диджитализация сферы несет в себе некоторые угрозы и проблемы, среди которых наиболее остро стоит угроза чрезмерной концентрации технологий в музее, что делает его похожим на парк развлечений, в то время как музеи в наше время преследует не только функцию рекреационную, которая появилась у них сравнительно недавно, но и основные функции хранения и просвещения. Музеям необходимо соблюдать грань во внедрении технологий, чтобы последние не конкурировали за внимание посетителя с самими музейными предметами, сохранение которых исторически заложено в смысл функционирования музея как такового.

Список используемой литературы

1.Федеральный закон О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система.

2.Кодекс музейной этики ИКОМ. Министерство Культуры Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс] URL: <http://mkrf.ru/culture-workers/proffjetika/detail.php?ID=286800> (дата обращения: 20.04.2020).

3.Государственный доклад о состоянии культуры в Российской Федерации в 2017 году // Министерство культуры Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: [http://www.mkrf.ru/upload/iblock/b14/b14ca9ed63fc5a7be4f2c4dc896ad709.pdf/](http://www.mkrf.ru/upload/iblock/b14/b14ca9ed63fc5a7be4f2c4dc896ad709.pdf) (дата обращения: 25.11.2019).

4.Стратегия развития деятельности музеев В Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] URL: http://www.souzmuseum.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=22197:strategiya-razvitiya-deyatelnosti-muzeev-v-rossijskoj-federatsii-na-period-do-2030-goda&catid=10589&Itemid=176 (дата обращения: 25.11.2019).

5.Drotner K., Schroder K. Ch. Museum Communication and Social Media: The Connected Museum. NY, 2013. 214 p.

6.Hooper-Greenhill E. A New Communication Model for Museums // Museum Languages: Objects & Texts. Leicester, 1991. 261 p.

7.Klanten R., Sinofzik A. Introducing Culture Identities. Design for Museums, Theaters and Cultural Institutions. Berlin, 2013. 256 p.

8.Анциферова, Т. Н. Проблема конструирования музейных представительств в сети интернет // Информационный бюллетень Ассоциации «История и компьютер». 2010. № 36. С. 123-124.

9. Гук, Д. Ю. Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в межмузейных научных проектах: онтология и прогноз / Д. Ю. Гук, В. В. Определёнов // Роль музеев в информационном обеспечении исторической науки. Москва: Этерна, 2015. С. 374-386.

10. Касьянов, В. Н. Музеи и интернет [Электронный ресурс] URL: <http://textualheritage.org/content/view/93/68/> (дата обращения: 12.02.20).

11. Ключевые понятия музеологии / André Desvallées и François Mairesse. ICOM, 2009. 235 с.

12. Комлев, Ю. Э. Музей как социально-культурный центр региона [Электронный ресурс] URL: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2011/3/kulturologiya/komlev.pdf (дата обращения: 12.02.2020).

13. Малинина Н.Л. Противоречия скорости столкновения художественных образов и понятий: философский аспект развития музея // Общество: философия, история, культура. 2017. № 8. С. 167-169.

14. Музей в экономической системе. [Электронный ресурс] URL: <http://userdocs.ru/ekojuemika/148534/index.htm?page=2/> (дата обращения: 10.11.2020).

15. Павлова, Е. В. К проблеме качества контента сайтов музеев Псковской области / Е. В. Павлова, Д. М. Прохорова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2013. № 4. С. 160-164.

16. Петелин В.Г. Основы менеджмента выставочной деятельности [Электронный ресурс] URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1028738> (дата обращения: 12.02.20).

17. Проект Концепции развития музейного дела в Российской Федерации на период до 2030 года // Электронное периодическое издание «Официальный сайт Общественной палаты Российской Федерации». 2018.

18. Роль музеев в информационном обеспечении исторической науки: / авт.-сост. Е.А. Воронцова; отв. ред. Л.И. Бородкин, А.Д. Яновский. - Москва: Этерна, 2015. 750 с.

19. Рыгалова М.В. Веб-сайты как средство презентации музеев (на примере муниципальных музеев Алтайского края) / Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств), №3(17), 2018. 281 с.

20. Самаковская, О. В. Формирование контента сайтов этнографических музеев: проблемы качественного представления музейной информации в интернете и пути их решения // Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств. 2012. № 3. С. 55-61.

21. Тайляшева, А. О. Интернет-технологии в деятельности современного музея [Электронный ресурс] URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s092/s092-014.pdf> (дата обращения: 12.02.20).

22. Гарумова, Н. Т. Интернет как инструмент репрезентации результатов исторических исследований, осуществленных на базе музейных собраний // Роль музеев в информационном обеспечении исторической науки. Москва: Этерна, 2015. С. 434-445.

23. Философия музея: Учебное пособие / Под ред. М.Б. Пиотровского [Электронный ресурс] URL: <http://znanium.com/catalog/product/366628> (дата обращения: 12.02.20).

24. Художественная деятельность в пространстве культуры общества: Монография / Л.П. Дорогова. [Электронный ресурс] URL: <http://znanium.com/catalog/product/456626> (дата обращения: 12.02.20).

25. Шафажинская, Н. Е. Психологические тенденции восприятия традиционной культуры в информационном пространстве постмодерна [Электронный ресурс] URL: <http://www.znanium.com/> (дата обращения: 12.02.20).

Приложение А

Шаблон анкеты для анализа деятельности музея

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом)			
3	Организационная структура			
4	Финансы как общее финансовое положение			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом)			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом)			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом)			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству (в целом)			
11	Уровень производства (в целом)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом)			
19	Инновации как исследования и разработки			
20	Корпоративная культура			
21	Обучение персонала			
22	Условия труда			
23	Мотивация и стимулирование персонала			
24	Текучесть кадров			
25	Оценка качества работы персонала			
26	Социальный пакет			
27	Организация планирования			
28	Численность персонала			
29	Заработная плата			
30	Психологический климат в коллективе			
31	Территориальное расположение			
32	Ценовая политика (зависимость стоимости товара от курса валют)			
33	Объемы продаж			
34	Ориентация на потребителя			

Приложение Б

SNW-анализ МКУ «Октябрьский районный музей»

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
1	Стратегия организации			X
2	Бизнес-стратегии (в целом)		X	
3	Организационная структура	X		
4	Финансы как общее финансовое положение		X	
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом)	X		
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом)		X	
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом)		X	
8	Информационная технология		X	
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов		X	
10	Способность к лидерству (в целом)	X		
11	Уровень производства (в целом)	X		
12	Уровень маркетинга	X		
13	Уровень менеджмента		X	
14	Качество торговой марки		X	
15	Качество персонала (в целом)	X		
16	Репутация на рынке	X		
17	Репутация как работодателя		X	
18	Отношения с органами власти (в целом)	X		
19	Инновации как исследования и разработки		X	
20	Корпоративная культура			X
Дополнительные стратегические позиции				
21	Обучение персонала			X
22	Условия труда		X	
23	Мотивация и стимулирование персонала			X
24	Текучесть кадров	X		
25	Оценка качества работы персонала			X
26	Социальный пакет		X	
27	Организация планирования	X		
28	Численность персонала		X	
29	Заработанная плата			X
30	Психологический климат в коллективе		X	
31	Территориальное расположение	X		
32	Ценовая политика (зависимость стоимости товара от курса валют)			X
33	Объемы продаж		X	
34	Ориентация на потребителя		X	