

Е. А. Рычкова

Показатели эффективности и критерии оценки современных музеев

В 2000-е гг. в музейной сфере России начал осуществляться переход к системе эффективного управления «по результатам». Анализ основных имеющихся инструментов государственного управления дает возможность поставить вопрос о влиянии внедряемых показателей эффективности и критериев оценки на успешное развитие современных музеев, с учетом мирового опыта.

Ключевые слова: показатели эффективности, критерии оценки, музеи, государственное управление музеем

Ekaterina A. Rychkova

Performance indicators and criteria of assessment of modern museums

The transition to the system of effective management «by results» began in the museum sphere of Russia in 2000's. The analysis of the main available tools of state governance makes it possible to put the question of the impact of the implemented performance indicators and criteria of evaluation for the successful development of modern museums, taking into account the world experience.

Keywords: performance indicators, criteria of assessment, museums, museum's state governance

В последние годы, в связи с произошедшей в стране административной и бюджетной реформами, в управлении музеями стали широко внедряться показатели, характеризующие эффективность музейной деятельности. Они используются в качестве целевых ориентиров в государственных программах, при формировании и контроле выполнения госзаданий, при оценке деятельности учреждений культуры, их руководителей и сотрудников.

Использование измеримых показателей в управлении, при всей несомненной пользе, несет с собой целый ряд проблем и рисков. Риски связаны не только с общей «философской» проблемой «неуловимости» результатов в сфере культуры, но и с тем, что наборы используемых показателей могут отставать от идущих изменений и не отражать современные формы работы музеев, не учитывать новые тренды. Так, используемые в недавнем прошлом показатели преимущественно фиксировали сложившуюся практику, но никак не способствовали инновационным изменениям.

В России разработка актуальных критериев оценки и показателей эффективности деятельности музеев активизировалась в ходе проведенной в 2004–2006 гг. реформы бюджетного сектора¹. Суть произошедшей государственной реформы состояла в смещении акцентов бюджетного процесса от «управления бюджетными ресурсами» на «управление результатами» путем повышения ответственности и самостоятельности участников бюджетного процесса, в рамках четких среднесрочных ориентиров в виде измеримых показателей. Также целью этой реформы было создание мотивации к эффективному оказанию услуг бюджетными учреждениями.

Следующий шаг в переходе к новой системе оценки результатов деятельности музеев был сделан в середине 2010 г., когда был принят Федеральный закон № 83-ФЗ от 08.05.2010. Данный закон, который называли «законом о бюджетной реформе» ввел три новых типа учреждений, в зависимости от формы собственности: казенное, автономное и бюджетное. В зависимости от типа, музеи начали осуществлять свою деятельность и получать финансирование посредством реализации государственного (муниципального) задания. В свое время этот закон активно критиковался из-за того, что он неизбежно приведет к усилению платных услуг. Подчеркивалось и то, что применение сугубо экономических критериев к бюджетному учреждению является неправомерным.

Сегодня музеи вплотную подошли к пониманию того, что современное состояние музейного дела требует формирования адекватной системы показателей и критериев их оценки. Актуальность проблематики подтверждает нарастающее количество публикаций и дискуссий о том, какими должны быть методы государственной оценки музейных услуг и эффективности деятельности музейных учреждений, нарастающее количество документов, которые направлены на оценку уровня развития музеев и попытку сформировать новую систему контроля эффективности их деятельности.

Инструменты государственного управления сферой культуры. В каких действующих инструментах государственного управления культурой используются показатели музейного дела? Прежде всего, это программно-целевые методы, ко-

торые широко и достаточно давно используются в отечественной практике. В настоящее время в сфере культуры действуют несколько федеральных целевых программ и других документов стратегического планирования. Рамочный характер носит государственная программа «Развитие культуры и туризма на 2013–2020 гг.». В документе делается явный акцент на том, что Россия обладает гигантским потенциалом для развития туристского бизнеса. Однако в программе пока отсутствуют показатели, отражающие разработку специальных программ для туристских групп, наличие специальной инфраструктуры и сервисов для организованного отдыха. Одним из блоков указанной выше госпрограммы, наряду с другими, включена принятая в 2012 г. версия Федеральной целевой программы в сфере культуры «Культура России 2012–2018 гг.», целевые показатели которой входят в общий перечень государственной программы. К программно-целевым инструментам относится и принятый во исполнение указов Президента РФ План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности сферы культуры»². Это один из важных стратегических документов, предвещающий пошаговый сценарий развития отрасли культуры.

Самым известным из имеющихся на сегодня документов, регламентирующих плановую работу учреждений культуры, устанавливающим требования к составу, качеству, объему, условиям, порядку и результатам оказываемых государственных услуг является «Государственное задание бюджетным организациям на выполнение государственной услуги». Статистика госзадания существенно влияет на дальнейшее распределение государственного финансирования на перспективу до четырех лет.

Учитывая, что показатели госзадания планируются при участии самих музеев, к этому документу могли бы быть дополнены индивидуальные корпоративные критерии и ключевые показатели эффективности, по которым можно было бы проследить рост и динамику новых услуг, которые важны для конкретного музея.

Новые, дополнительные критерии успешно вводят и используют европейские музеи. Например, британский Музей Виктории и Альберта в своем документе «Strategic Plan of Victoria & Albert Museum, 2010–2015»³ ввел в работу на 2014–2015 гг. 27 показателей эффективности, 11 из которых были разработаны Департаментом по культуре, медиа и спорту (DCMS), а остальные 16 были предложены самим музеем V & A в качестве «корпоративных». Среди последних есть достаточно интересные данные, например: количество повторных посещений (с

разбивкой «за последний год» и «за все время»); количество и процент посещений иностранными туристами от всех туристов Великобритании; количество и процент взрослых посетителей, имеющих хронические болезни, инвалидность или физические дефекты; количество и процент визитов профессионалов; количество исследовательских проектов, финансируемых из внешних источников; количество научных стипендий и обменов; численность аспирантов на совместных программах, основанных музеем и др.

В данном случае музей получает объективную статистику и «портрет» своей аудитории, над улучшением которого трудится весь коллектив. Соответственно, сам музей способен создать «под себя» систему взаимосвязанных показателей, влияющих на общее развитие.

К сожалению, введение подобных показателей в российской практике затруднено по целому ряду причин. В частности, далеко не в каждом музее есть свой аналитический отдел, электронная продажа билетов или система CRM, которая позволяет вести анализ работы с посетителями. Не каждый музей имеет собственную концепцию развития, а если имеет, то не всегда располагает возможностями для ее всесторонней реализации. Наконец, переход на новые измеримые показатели осложняется инерцией восприятия музеев как учреждений, деятельность которых не подлежит измерению.

Для того чтобы учреждения культуры смогли самостоятельно проанализировать свою плановую деятельность и органично вписать ее в общее направление развития сферы культуры, в 2013 г. Министерством культуры РФ были разработаны «Методические рекомендации по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений культуры, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников»⁴. Также в 2013 г. были приняты решения о введении «эффективного контракта», предполагающего переход от бессрочного трудового контракта с сотрудником на «эффективный», ориентированный на результат. С 1 декабря 2013 г. эта система начала вводиться в России.

Все эти новации стали решающим шагом к окончательному переходу на систему оценки работы музеев и каждого сотрудника «по результату» и попыткой увязать систему отраслевых показателей эффективности от федерального уровня, регионального уровня до конкретного учреждения и работника. Вместе с тем в выстраиваемой системе можно выделить две

проблемные зоны: кроме отсутствия методик и опыта использования ключевых показателей эффективности на уровне управления отдельным музеем существует ограниченность используемой в инструментах управления системы показателей с точки зрения современных тенденций развития музейного дела.

На основе ключевых показателей эффективности строят стратегию своего развития крупнейшие музеи Великобритании. А в некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия) концепции эффективности и всеобщего руководства качеством выведены на уровень национальной идеи⁵. В данном случае уместно рассмотреть аналог «эффективного контракта» в перечисленных странах – систему KPI⁶ – ключевого индикатора исполнения, или методику управления результативностью, которая с 2016 г. уже начала частично применяться для оценки деятельности директоров российских музеев.

KPI представляет собой систему, используемую для достижения главных целей деятельности учреждения. Она была принята в США в 1980-е гг. на основе разработок Питера Друкера и успешно применяется в настоящее время относительно музейного сообщества. Оценка проводится в специальных сравнительных таблицах или матрицах. Применительно к музею, любой руководитель может создать собственную матрицу эффективной работы учреждения. В первом столбце будут находиться стратегические цели музея, во втором – те показатели и критерии, которые предлагаются учредителем, в третьем и четвертом эти показатели и критерии расписываются по подразделениям музея и, в конечном счете, ставятся в личный план и «эффективный контракт» сотрудников. На основании выполнения плана директор музея получает прозрачную картину продвижения к поставленным целям.

Внедрение системы KPI требует особых знаний у руководителей музеев, новых навыков организации труда и управления коллективом, возможно, привлечения внешних экспертов. Но при грамотном внедрении система оплаты труда за результат обеспечит возможность избежать необоснованной стагнации заработной платы и повысить качество услуг.

Показатели государственного статистического наблюдения в сфере культуры. Хорошо известно, что показатели музейной сферы, используемые в основных инструментах управления (целевые программы, госзадание, оценка учреждений), сформированы на основе действующей статистики. Исходные данные для них собираются от всех музеев России в рамках

федерального статистического наблюдения по форме № 8–НК. Это понятно и оправдано – для использования показателя в управленческих задачах важно иметь систему сбора и расчета данных. С такой практикой связаны и риски – форма № 8–НК до недавнего времени не вполне отвечала актуальным задачам управления.

Некоторые изменения, произошедшие в 2015–2016 гг., обозначили в этом вопросе положительную тенденцию. Она проявилась в том, что постепенно в формах статистики стали появляться показатели, стимулирующие работу музеев в новых актуальных направлениях.

Во-первых, можно отметить, что в форму № 8–НК 2015 г.⁷ были включены пункты, связанные с инклюзией⁸ – важным фактором развития современного общества. Так, в разделе № 1 появились ранее никогда не встречавшиеся пункты: «Число предметов, включенных в экспозицию для восприятия слепыми и слабовидящими», в разделе № 3 «Площадь и характеристика помещений» внесен пункт «число зданий с наличием безбарьерной среды для инвалидов и лиц с нарушениями: зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата» в разделе № 8 «Персонал» введены пункты «количество сотрудников-инвалидов и лиц, с нарушениями» и «количество работников, прошедших обучение (инструктирование) по вопросам, связанным с предоставлением услуг инвалидам и лицам с ОВЗ», и т. д. Дополнительно можно отметить, что тактильные экспозиции и новые формы работы музеев сегодня востребованы и «обычными» людьми.

Второй важнейшей тенденцией развития музеев является их функционирование в условиях стремительного роста информационно-коммуникационных технологий. Сегодня становится очевидно, что информатизация музеев и отчетность в этом направлении должны быть усилены. Многие музеи успешно продвигают собственные сайты, создают электронные каталоги и виртуальные выставки, стали активно работать в социальных сетях. Однако значительная часть музеев до сих пор не может похвастаться изобилием электронных ресурсов и остается не охваченной цифровой трансформацией. Введение соответствующих показателей в формы статнаблюдения может содействовать решению проблемы информационного неравенства. И эта работа началась – сегодня всем музеям предстоит ежегодно предоставлять данные по новым показателям: «наличие/отсутствие автоматизированной системы организации и учета доступа посетителей», «наличие собственного сайта/интернет-страницы (в том числе доступных для слепых и слабовидящих)», «число музейных предметов, внесенных в Государственный электронный каталог», «величина средств, направленных на создание

электронных каталогов и оцифровку музейного фонда, и т. д.)». Даже если сегодня в этих строках будут стоять нули, рано или поздно они заменятся конкретными цифрами, в этом немалое значение новой формы статистического наблюдения.

Третье важное изменение коснулось системы охраны и безопасности музеев. В форме № 8–НК впервые появились пункты «Наличие системы видеонаблюдения», «Система автоматизированного контроля и управления доступом в местах прохода персонала (посетителей)», «Система контроля температурно-влажностного режима» и «Система обеспечения температурно-влажностного режима».

Наконец, в связи с введением в 2015 г. постановления о льготном посещении музеев лицами младше 16 лет работа с детьми стала учитываться отдельно. А с точки зрения выставочной деятельности сделан верный шаг в сторону расширения регионального сотрудничества (добавлен пункт «Выставки в других регионах Российской Федерации»).

Однако остается еще целый ряд направлений, которые являются актуальными для музеев сегодня, но пока не нашли воплощения в официальных показателях. Например, в форме № 8–НК практически отсутствует научная деятельность музеев – нет статистики по подготовке и изданию каталогов, проведению конференций, семинаров, научным публикациям и т. д. Это направление как одно из базовых в музейной деятельности постепенно вымывается, что сказывается на низком уровне подготовки современных проектов.

Так же не учитывается развитие музеев как новых общественных пространств. Совершенствование инфраструктуры, появление рекреационных и Wi-Fi зон, парковок, сувенирного магазина, кафе и санузлов – это те условия, которые часто становятся залогом популярности музея. Несмотря на «вторичность» этих условий по отношению к основной деятельности, фактор «комфортной среды» может оказывать существенное влияние на развитие музеев.

Таким образом, можно отметить, что оперативное (ежегодное) обновление и модернизация формы № 8–НК является одной из базовых предпосылок к появлению новых сервисов и развитию работы современных музеев. Это обновление зависит, в том числе и от инициативности самих музейных работников, их предложений Министерству культуры и Росстату. Важность включения новых показателей в официальные формы статистического наблюдения заключается в том, что эти данные в дальнейшем включаются в различные инструменты государственного управления отраслью, а значит появляется и бюджет на те

направления, которые особенно важны сегодня для каждого музея.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что система показателей деятельности музеев в России сегодня представляет собой сложную, многоступенчатую систему, в которой важен каждый следующий уровень. Начиная от федеральных целевых программ, показатели переходят в региональные и муниципальные программы и документы. На основе госзадания и муниципального задания музеи принимают на себя ответственность за перспективный рост и выполнение определенных задач по обслуживанию населения и сохранению культурного наследия. Наконец, на уровне музеев должны быть проработаны и строго выполняться как собственные стратегии развития, так и системы контроля над деятельностью работника на основе системы «эффективного контракта» или управления по целям.

Весь этот сложный комплекс показателей и их выполнения – от федеральной программы до частного сотрудника – может и должен работать с учетом современных тенденций музейной сферы. Для этой цели должна осуществляться профессиональная система мониторинга и адекватной оценки происходящих процессов. Только тогда целостная, объективно выстроенная система может оказаться важным источником для построения перспективной стратегии продвижения каждого российского музея и формирования отечественной культурной политики.

Примечания

¹ О мерах по повышению результативности бюджетных расходов: постановление Правительства РФ № 249 от 22.05.2004 г. // Рос. газ. 2004. 1 июня, № 3490. URL: <https://rg.ru> (дата обращения: 29.06.2017).

² Утверждена распоряжением Правительства РФ № 2606–р от 28.12.2012. URL: <http://mkrf.ru> (дата обращения: 29.06.2017).

³ Iteration of the strategic plan of V & A Museum. P. 15–16. URL: <http://vam.ac.uk> (дата обращения: 29.06.2017).

⁴ Утверждены приказом М-ва культуры РФ № 920 от 28 июня 2013 г.

⁵ Ключков А. К. KPI и мотивация персонала: полн. сб. практ. инструментов. С. 6. URL: <http://docme.ru> (дата обращения: 29.06.2017).

⁶ KPI – от англ. «key performance indicator».

⁷ Новая форма № 8–НК утверждена приказом Росстата № 464 от 08.10.2015.

⁸ В 2008 г. Россия подписала Конвенцию о правах людей с ограниченными возможностями, которая призывает общество использовать модель социального включения (инклюзии).