Аналіз роботи Національного музею народної архітектури та побуту України Пирогово

Підготовлено групою експертів у складі:

 Лінди Норріс, Еллен Рзенталь, Гвен Спенсер (США)

та Стена Рентцхога (Швеція)

29 листопада 2010 рік

На замовлення фонду Ріната Ахметова «Розвиток України», група експертів у складі Лінди Норріс, Еллен Рзенталь, Гвен Спенсер (США) та Стена Рентцхога (Швеція) провела аналіз роботи Національного музею народної архітектури та побуту України (поблизу с. Пирогів). Оцінка проводилася за такими компонентами:

1. Догляд за історичними будівлями й територією;
2. Адміністрація і фінанси;
3. Дослідницька та наукова робота;
4. Догляд за колекціями та управління колекціями;
5. Безпека й аварійні служби;
6. Послуги для відвідувачів, екскурсійно-інформаційна робота, освітня

 робота, маркетинг та зв’язки з громадськістю.

Аналіз сильних та слабких сторін музею, загроз та можливостей музею (т.зв. SWOT-аналіз):

**Сильні сторони**

*Характеристики організації, які надають їй перевагу над іншими:*

* чудовий ландшафт;
* глибокі знання з етнографії;
* масивна робота з каталогізації колекції предметів народного вжитку;
* унікальні будівлі;
* унікальні об’єкти колекції предметів народного вжитку;
* широка база даних народних майстрів;
* велика робота, що була виконана на початкових етапах створення музею (1970-ті рр.);
* підтримка з боку фонду Ріната Ахметова «Розвиток України»;
* прихильність до музею з боку громадськості;
* традиція сімейного та товариського дозвілля в музеї з боку киян;
* ентузіазм працівників, що доглядають за будівлями;
* унікальне село 1970-х років та його документація.

**Слабкі сторони**

*Характеристики організації, які ставлять її в невигідне становище відносно інших:*

* нестабільне розташування фондосховищ;
* незбалансоване використання ресурсів: розподіл зарплати, часу;
* брак поваги до своїх відвідувачів з боку музею;
* низький рівень зарплатні музейних працівників;
* організація праці, що не відповідає викликам часу;
* брак спеціального освітнього відділу в структурі музею;
* брак спеціального відділу маркетингу в структурі музею;
* нестача керівництва з відповідними навичками/інтересом в усіх сферах діяльності музею;
* заплутана система орієнтації в музеї для відвідувачів та загалом брак послуг для відвідувачів;
* недостатня технічна компетенція персоналу музею;
* непрозора система роботи у фінансовій сфері;
* нераціональний розподіл обов’язків;
* відсутність поточної документації про реставрацію будівель;
* занадто жорсткий контроль за всіма аспектами роботи музею з боку науковців;
* відсутність доступу до інструкції персоналу, матеріалів польових досліджень, інших матеріалів, які виробляють працівники музею;
* незрозуміло, які саме результати приносить діяльність науковців з музейної справи;
* брак освітньої програми;
* відсутність практикантів, волонтерів, молодих спеціалістів і системи заохочення для них;
* надмірний наголос на самостійній науковій праці без достатньої наукової комунікації між дослідниками всередині музею;
* брак засобів розповсюдження дослідницької інформації позанауковими журналами;
* брак чіткої візії та розуміння призначення музею;
* неефективна система безпеки, заходи з пожежної безпеки та охорони навколишнього середовища;
* відсутність плану дій на випадок надзвичайної ситуації;
* брак бізнес-плану;
* надто багато уваги з боку керівництва музею приділяється земельним питанням;
* брак спроб залучити до музею різні типи відвідувачів;
* занадто багато уваги приділяється внутрішній діяльності, недостатньо уваги – зовнішній;
* невідповідні умови роботи.

**Можливості**

*Шанси на те, щоб укріпити своє становище та запровадити вдосконалення:*

* Євро-2012 є можливістю інформувати цільові аудиторії музею, в тому числі завдяки підтримці фонду Ріната Ахметова «Розвиток України»;
* можливість самостійно використовувати отриманий дохід;
* можливість залучити нові групи відвідувачів;
* численні освітні можливості;
* можливість урізноманітнити програми «навчання через досвід» у музеї;
* історії людей: перейти від об’єктів до людей, висвітлити людські долі (музей є також і музеєм побуту!);
* можливість стати компетентним, фінансово стабільним, успішним музеєм;
* можливість зробити внесок у збереження навколишнього середовища та охорону природи;
* можливість використовувати всю території музею: наприклад, вирощувати зернові культури, розводити історичні породи тварин, нині зниклі з побуту;
* можливість залучати молодих спеціалістів.

**Загрози**

*Елементи, які можуть створити проблеми для організації*

* бездіяльність;
* підтримання наявного нині рівню діяльності;
* корупція;
* недостатнє фінансування;
* фінансова криза в Україні, а також фінансова криза в самому музеї;
* проблеми із місцезнаходженням;
* конкуренція з боку інших музеїв, наявність інших можливостей для дозвілля цільових аудиторій музею;
* незацікавленість молоді в народних традиціях;
* майже повна відсутність в мережі інтернет;
* брак пізнавальних (experience-based – «навчання через досвід») програм для відвідувачів;
* земельні проблеми музею;
* старіння персоналу; нестача системи та/або готовності передавати знання;
* брак обміну інформацією; майже повна відокремленість завдань, відділів; нестача командної роботи;
* всі питання, в усіх аспектах роботи музею вирішуються науковцями-етнографами;
* брак реального, ефективного керівництва;
* відсутність роботи з пошуку додаткових джерел фінансування та маркетингової діяльності;
* доведений факт: найбільшими загрозами для колекцій в усіх музеях є внутрішні загрози;
* брак формального та неформального партнерства з іншими організаціями;
* хмара недовіри над всією установою.

**Бачення майбутнього, цілі, короткострокові та довгострокові завдання**

**(скорочена версія)**

Музей у с. Пирогів стикається з багатьма складнощами на своєму шляху до того, щоб стати музеєм 21-го сторіччя. Однак, Євро-2012 надає українським музеям унікальну можливість представити себе на світовому рівні. Наведені тут короткострокові завдання орієнтовані на червень 2012 р., коли Євро-2012 проходитиме в Києві. Особливо важливими є короткострокові завдання, що безпосередньо стосуються покращення послуг для відвідувачів.

Довгострокові завдання повинні розглядатися як п’ятирічний план. Важливо розробити конкретні плани дій для кожного завдання, і процес виконання таких планів повинен регулярно переглядатися.

Для продуктивного виконання завдань вирішальне значення мають успішне керівництво, готовність до змін та нового і позитивне мислення. Ці рекомендації також вимагатимуть перегляду теперішньої комплектації штату музею, з тим щоб персонал відповідав міжнародним стандартам та напрямкам діяльності музеїв. Підтримка з боку Інституту етнографії та Академії наук є дуже важливою для реалізації всього потенціалу музею та досягнення рівня міжнародного визнаного музею, що є важливим зразком для всіх українських музеїв.

**Бачення майбутнього для музею Пирогово**

**Музей в с. Пирогове є місцем, де всі відвідувачі можуть осмислити різноманітні традиції України в народній атмосфері та зпівставити ці традиції безпосередньо зі своїм сьогоденним життям.**

**Цілі та короткострокові і довгострокові завдання**

**1. Музей у Пирогові є місцем, де колекції — будівлі та артефакти — зберігаються і де про них дбають відповідно до загальноприйнятих стандартів таким чином, що вони є відкритими для громадськості і будуть доступні для багатьох майбутніх поколінь.**

**Короткострокові завдання**

* Розробити ефективні інтегровані заходи боротьби зі шкідниками для зберігання колекцій та для застосування в історичних будівлях;
* Провести оцінку всіх історичних будівель на території, встановивши параметри стану та розробивши перелік пріоритетів та бюджет реставраційних робіт;
* Розробити довгострокову стратегію ротації колекцій та бюджет профілактичних заходів. Створити та вдосконалити однорідні в межах всього музею умови утримання історичних будівель;
* Провести ґрунтовний аналіз та оцінку заходів безпеки та роботи аварійних служб; створити новий план для гарантування безпеки персоналу, відвідувачів, артефактів та будівель;
* Розробити план переміщення колекції у нове фондосховище.

**Довгострокові завдання**

* Комп’ютеризувати дані про колекції; викласти інформацію про музей в Інтернеті в базі даних, доступній для пошуку;
* Створити нові приміщення для зберігання колекцій на території музею з високоякісним устаткуванням для зберігання та можливістю контролю умов навколишнього середовища. Вдосконалити зберігання окремих артефактів. Розробити оцінку повної колекції та майбутнього росту установи;
* Організувати постійні тренінги для персоналу щодо належного догляду за

 колекціями.

* Навчати нових спеціалістів з реставрації та почати реставраційні роботи у пріоритетному порядку.

**2. Музей заохочує відвідувачів через привітне, інформативне обслуговування; активна представленість в Інтернеті; ефективна робота в сфері засобів масової інформації та маркетингу.**

**Короткострокові завдання**

* Розробити план і розпочати присутність в Інтернеті, в тому числі створити регулярно оновлюваний веб-сайт.
* Використовувати соціальні мережі, як, наприклад, «Facebook», «YouTube» та «Twitter».
* Вдосконалити прийом відвідувачів, в тому числі встановити новий інформаційний кіоск та довідковий стіл, а також проводити навчання персоналу з обслуговування відвідувачів. Покращити систему орієнтації в просторі музею для полегшення навігації по території.
* Розробити буклети з картою території та іншою інформацією для відвідувачів.
* Створити аудіо екскурсії українською, російською та англійською мовами.
* Забезпечити щоденну роботу окремих об’єктів через розробку програми навчання екскурсоводів та денний графік імерсивних/інтерактивних програм.
* Створити посаду відповідального за маркетинг та зв’язки з громадськістю.
* Створити програмний план на період проведення чемпіонату 2012 року; графік проведення фестивалю на цей час; написання прес-релізу щонайменше за рік до події.

**Довгострокові завдання**

* Провести опитування відвідувачів щодо рівня їх зацікавленості та задоволеності.
* Продовжити розробку заходів для відвідувачів в різних «регіонах» музею.
* Планувати й організувати новий центр допомоги відвідувачам/виставкових приміщень та обладнання.
* Здійснювати подальший моніторинг питань землевпорядкування та привертання до них необхідної уваги громадськості.

**3. Музей у Пирогові – місце, де основним призначенням наукової роботи є отримання значущого досвіду відвідувачами.**

**Короткострокові завдання**

* Тимчасово скасувати польові візити вчених з метою інтегрувати вже проведених польових робіт в екскурсійно-інформаційну роботу щодо будівель, експонатів, регіонів та народних традицій.
* Провести інвентаризацію наукової роботи, виконаної за останні 10 років; виявлення недоліків та дублювань.
* Визначити невелику групу ключових будівель для оновлення екскурсійно-інформаційних матеріалів та покращення досвіду відвідувачів.

**Довгострокові завдання**

* Розробити план нової презентації (ре-презентації, презентації з нового боку) історичних будівель на основі досліджень. Це може призвести до того, що деякі будівлі не будуть відкриті для відвідання, для інших будуть нові інтерпретації(екскурсійно-інформаційні матеріали) чи вони стануть більш фізично та інтелектуально доступними для відвідувачів.
* Розробити план повнішого використання території для представлення української культури через характерні та історичні види рослин, тварин, землеробні та лісівницькі техніки.
* Розробити план інтерпретації(екскурсійно-інформаційні матеріали) історії української культури в радянські часи за допомогою нових екскурсійно-інформаційних матеріалів Сучасного села.
* Розробити фінансово обґрунтований план із перетворення музею на цікавіше, живіше місце для всіх відвідувачів, включно із відвідувачами одного дня, сім’ями з дітьми, школярами й туристами.

**4. Музей у Пирогові є місцем, яке заохочує розвиток та залучає нове покоління персоналу, цінує всіх своїх працівників, працює відкрито та прозоро, має ефективну структуру керівництва та прозору систему фінансового контролю.**

**Короткострокові завдання**

* Створити посадові інструкції та систему щорічних звітів.
* Переглянути структуру керівництва музеєм та її ефективність; провести необхідні зміни.
* Визначити стандарти та цілі для керівництва; проводити регулярне оцінювання.
* Запровадити систему стипендіатів (молодих науковців та інших з метою освоєння додаткових навичок, що можуть бути необхідні в музеї). Розробити план їхньої роботи, наставництва та поїздок; набрати стипендіатів та розпочати роботу.
* Встановити систему фінансового контролю з наголосом на нагляді для забезпечення прозорості та підзвітності.
* Провести перевірку всіх поточних контрактів з торгівельними пунктами; визначення критеріїв для перевірки та укладання контрактів.

**Довгострокові завдання**

* Присудити старшим науковцям статусу «почесний», щоби вони могли зосередитися на написанні наукових робіт замість управління музеєм.
* Провести реорганізацію штату музею з метою виконання пріоритетних завдань.
* Переглянути зарплатні для забезпечення всіх працівників прожитковим мінімумом.
* Проводити подальші щорічні перевірки роботи, що дозволять забезпечити як ефективне управління, так і прогрес в досягненні цілей.

**5. Музей у Пирогові ефективно та регулярно і в рамках своєї місії здійснює пошук нових можливостей отримання прибутку, внесків та участі в соціальних програмах з тим, аби мати можливості підтримувати вищенаведену діяльність.**

**Короткострокові завдання**

* Провести перевірку та переоцінку плати за вхід до музею; її підвищення за необхідністю.
* Розробити зрозумілу і зручну систему оплати для відвідувачів, в тому числі на фестивалях.
* Створити відділ розвитку та маркетингу; визначити цілі на рік для цього відділу.
* Створити сувенірний магазин високоякісних товарів, зроблених українськими майстрами, під керівництвом музею.

**Довгострокові завдання**

* Диверсифікувати потоки надходжень через покращення контролю за продажем та покупкою вхідних квитків та за роботою сувенірних магазинів.
* Створити спеціальну програму лояльності для відвідувачів.
* Здійснювати постійний пошук корпоративних спонсорів.
* Розробити реалістичний стійкий бюджет.
* Визначити пріоритети щодо використання ресурсів (коштів, робочого часу персоналу).

**6. Музей у Пирогові запроваджує програму аналізу та регулярні оцінювання роботи з метою відстеження прогресу в усіх сферах діяльності.**

**Короткострокові завдання**

* Провести навчання та інформаційні сесії щодо міжнародних стандартів для всього штату.
* Розробити план проведення регулярних обговорень та навчання щодо стандартів.
* Визначити показники успіху та встановити регулярний моніторинг. Показниками можуть бути: кількість проданих квитків та абонементів, задоволеність постійних відвідувачів та шкільних груп (вчителя), збалансований бюджет.

**Довгострокові завдання**

* Досягнути рівню еталона для українських музеїв.
* Наприклад, заохотити українські музеї до досягнення відповідності міжнародним стандартам.