

Бюджетное учреждение
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Государственный художественный музей»

ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ НА ЭТАПЕ УКРЕПЛЕНИЯ ВЛИЯНИЯ

**Концепция развития
БУ «Государственный художественный музей»
на период 2014–2020 гг.**



Издательство Томского университета
2014

X 98

УДК 069

ББК 79.1

X 98

Художественный музей на этапе укрепления влияния.
Концепция развития БУ «Государственный художествен-
ный музей» на период 2014–2020 гг. / Под ред. Д.В. Заго-
скина, С.Н. Зониной. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2014. –
118 с.: ил.

ISBN 978-5-7511-2312-3

УДК 069

ББК 79.1

Авторы:

Д.В. Загоскин, С.Н. Зонина, А.А. Белова, Н.Л. Голицына,
О.А. Левковская, Е.Е. Маковой, Е.А. Мотова, Ю.Р. Пирогова,
М.А. Проняева, С.Н. Скорикова, Н.Н. Фёдорова, А.Г. Фирсов,
Ю.М. Шамшаева

ISBN 978-5-7511-2312-3

© БУ Ханты-Мансийского автономного
округа – Югры «Государственный
художественный музей», 2014
© Малиновский В.Б., вёрстка, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Вводная часть	4
Исторический анализ БУ «Государственный художественный музей»	8
Миссия БУ «Государственный художественный музей»	32
Экспресс-анализ SWOT для БУ «Государственный художественный музей»	39
Описание задач БУ «Государственный художественный музей»	71
Описание рисков	93
Ожидаемые результаты реализации Концепции в разрезе направлений основной деятельности БУ «Государственный художественный музей»	95
Заключение	101
Источники и литература	102
Приложение. Содержательный аспект комплектования фондов	108

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Нормативно-правовая база разработки Концепции бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Государственный художественный музей».

Концепция развития бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (далее – Концепция) «Государственный художественный музей» (далее – ГХМ) разработана в соответствии с нормативно-правовой базой и документами стратегического планирования в сфере музейного дела в Российской Федерации и в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, в том числе:

1. Федеральным законом от 09.10.1992 г. № 3612-I «Основы законодательства Российской Федерации о культуре».
2. Федеральным законом от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации».
3. Федеральным законом от 08.05.2010 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».
4. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.02.1998 г. № 179 «Об утверждении положений о Музейном фонде Российской Федерации, о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации».
5. Законом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 29.02.2008 г. № 17-ОЗ «О регулировании отдельных вопросов в сфере музейного дела в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре».



6. Законом Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 15.11.2005 г. №109-ОЗ «О культуре и искусстве в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре».
7. Стратегией развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года, утверждённой постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18.05.2013 г. № 185-п.
8. Проектом Концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года, принятым за основу решением Коллегии Министерства культуры Российской Федерации от 07.02.2013 г. № 3.
9. Положением о научно-методической деятельности государственных музеев Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, утвержденным приказом Департамента культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 11.01.2011 г. № 02/01-12.
10. Уставом бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Государственный художественный музей».

ЦЕЛИ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ

Разрабатываемая Концепция создаётся как организационно-управленческий и аналитический инструмент, обеспечивающий ГХМ следующие возможности:

- 1) описание и анализ **миссии** ГХМ в контексте его истории в социально-экономической среде его деятельности, возможности по мониторингу, оценке и корректировке понимания миссии ГХМ в зависимости от состояния этой среды;
- 2) описание и анализ **целей** развития ГХМ, обусловленных ключевыми особенностями его миссии, возможности по мониторингу, оценке и корректировке целеполаганий ГХМ в различных направлениях и перспективах;
- 3) описание и анализ **проблем**, возникающих у ГХМ в связи с необходимостью достижения поставленных целей, возможность постановки задач, определяющих пути разрешения данных проблем;
- 4) описание и анализ этих **задач**, возможность по мониторингу, оценке и корректировке их решений;



- 5) описание и анализ **положения ГХМ во внешней среде его деятельности**, раскрывающегося в соотношении его потенциала (сильные и слабые стороны) и особенностей его внешней среды (заданные ею возможности и угрозы);
- 6) сегментирование целей и задач развития музея – описание и анализ состояния **видов основной деятельности ГХМ**, установленных его нормативно-правовым статусом, в разрезе актуального и желаемого состояния каждого из них;
- 7) описание и анализ **ключевых факторов, влияющих на развитие ГХМ** и определяющих **прогнозные варианты** его развития;
- 8) описание и анализ **механизмов достижения заявленных целей, материальных и организационных условий**, необходимых для их работы в каждом из вариантов развития ГХМ;
- 9) описание и анализ **рисков и угроз** для развития ГХМ, возникающих в различных вариантах его развития, и возможных мер по противостоянию им.

ПЛАНИРУЕМАЯ ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ

Разработанная Концепция может использоваться для решения следующих задач:

- 1) координация деятельности ГХМ на основе программ и планов развития музея, как комплексных, так и по отдельным направлениям, создаваемых с учётом Концепции;
- 2) обоснование этих программ и планов перед учредителями и иными держателями значимых для ГХМ необходимых ресурсов и средств;
- 3) планирование необходимой и достаточной материально-технической базы ГХМ, определение направлений и объёмов её формирования и использования;
- 4) планирование необходимой и достаточной кадровой базы ГХМ, определение направлений и объёмов её формирования, использования и совершенствования;
- 5) планирование и корректировка организационной структуры управления ГХМ;

- 6) планирование и формирование системы внешнего позиционирования ГХМ;
- 7) планирование и формирование системы внешних связей, необходимых ГХМ, их состава, структуры, целей и принципов реализации.

Положения настоящей Концепции могут изменяться и обновляться в периоде её реализации в зависимости от изменений существенных факторов внешней среды, определяющих деятельность ГХМ.

ИСТОРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БУ «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ».

ЭЛЕМЕНТЫ ПРЕДЫСТОРИИ

Бюджетное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Государственный художественный музей» создано распоряжением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 19.11.2010 г. № 432-рп путём реорганизации и слияния двух, ранее самостоятельных, учреждений автономного округа – Галереи-мастерской художника Г.С. Райшева и Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева с переходом их прав и обязательств во вновь созданный Государственный художественный музей. В июле 2011 г. в оперативное управление ГХМ были переданы художественная коллекция и часть имущества государственного предприятия «Исполнительная дирекция Фонда поколений Ханты-Мансийского автономного округа» – здание Картинной галереи Фонда поколений, которое в настоящее время является основным корпусом Государственного художественного музея. Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева и Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева вошли в состав ГХМ на правах филиалов.

Решение о создании государственного музея художественного профиля с комплексной профильной специализацией в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре вызревало давно. С одной стороны, Правительство региона, реализуя политику гармонизации социального пространства территории, поощряло накопление художественных ценностей в Югре, что, в частности, выражалось в значительных вложениях в закупки таковых в коллекцию Галереи Фонда поколений, а также в стимулировании создания этих ценностей путём развития худо-



жественного образования, создания возможностей самореализации для талантливых детей и молодёжи и т.д. С другой стороны, сегмент художественных музеев в музейной сети региона всегда отставал в развитии от других её профильных сегментов. В муниципальной части музейной сети Югры художественные коллекции зачастую оказывались и оказываются в собраниях историко-краеведческих музеев (яркий пример – наследие П.С. Бахлыкова в Угутском историко-краеведческом музее его имени), которые практикуют собственные приоритеты и подходы в работе с художественными ценностями, иные, нежели в музеях художественного профиля. Собственно художественных музеев в муниципальных образованиях автономного округа всегда было мало, более того, в последнее десятилетие обозначилась тенденция к их сокращению. Так, в 2007 г. в состав Нефтеюганского историко-художественного музейного комплекса вошла галерея современного искусства «Метаморфоза». Когалымский музей изобразительных искусств в 2011 г. путём реорганизации был включен в состав Музейно-выставочного центра г. Когалыма, который развивается преимущественно как музей историко-краеведческого профиля. В государственной же музейной сети вплоть до 2010 г. действовали только художественные музеи монографической специализации, не имевшие задач работы со всем спектром художественного наследия. В этом музейная сеть Югры значительно отличалась от других региональных сетей Российской Федерации, где с советских времён сложилась традиция создавать два региональных государственных музея-флагмана: историко-краеведческий, для работы с историческим наследием территории, и комплексный художественный, нацеленный на работу с движимым художественным наследием всех видов¹. Создание Государственного художественного музея Югры изначально ориентировало этот музей на задачи концентрации и централизации работы по собиранию, изучению и использованию движимого художественного наследия в регионе.

История **Галереи-мастерской художника Г.С. Райшева** ведёт своё начало с 1996 г., когда распоряжением Главы Адми-

¹ См.: *Яковлев Я.А.* Музейная сеть Ханты-Мансийского автономного округа – Югры завтра // История и культура Югры через музейную витрину. Ханты-Мансийск: Полиграфист, 2008. С. 42-46.



нистрации Ханты-Мансийского автономного округа № 795 от 09.08.1996 г. в Государственном окружном музее Природы и Человека был создан филиал «Мастерская художника Г.С. Райшева». В этом статусе музей проработал до октября 2001 г., когда постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа было утверждено решение о выведении филиала «Мастерская художника Г.С. Райшева» из состава государственного учреждения «Музейный комплекс «Государственный окружной музей Природы и Человека» и о создании государственного учреждения «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева». В качестве государственного учреждения автономного округа – юридического лица – музей работал до его включения в состав ГХМ в 2010 г.

В Галерее-мастерской художника Г.С. Райшева исторически сложились следующие её особенности:

– это монографический музей художественного профиля. Он посвящён конкретному художественному явлению в жизни страны и региона и конкретной персоналии. Это авторский музей, его профильная специализация – мир творчества художника Г.С. Райшева;

– это музей действующего автора, обеспечивающий не только сохранение и использование его наследия, но и поддерживающий функции художественной мастерской. Это порождает определённую специфику его работы не только на уровне исследовательской деятельности, публикации фондового собрания и музейных коммуникаций, но и на уровне комплектования и хранения коллекций: музей хранит не только основной и научно-вспомогательный фонды, но и вновь созданные и создаваемые в рамках действующей мастерской художника произведения Г.С. Райшева, которые формируют резерв комплектования.

Другой особенностью Галереи-мастерской как музея действующего автора является активная личность самого Г.С. Райшева, которая по определению становится важным элементом музейной коммуникации – в качестве субъекта творческих процессов, исследователя, интерпретатора их результатов, субъекта их презентации в музейных коммуникациях.

Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева был создан постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа от 01.02.2001 г. № 44-п. Уже на этапе комплекс-

ного проектирования музей получил специально выстроенное здание. С самого начала своей деятельности и вплоть до вхождения в состав ГХМ в статусе филиала Дом-музей В.А. Игошева работал как государственное учреждение автономного округа – юридическое лицо. До 2007 г. Дом-музей В.А. Игошева был прижизненным музеем мастера.

Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева имеет свою исторически сложившуюся специфику:

- это монографический музей, посвящённый творчеству конкретного художника как особому культурному явлению в жизни страны и региона;

- музей изначально принял и развивал специфический формат Дома-музея художника. Таким он был уже на уровне замысла при создании. Этот замысел оказал решающее влияние на пространство музея, принципы комплектования его собрания, формы исследовательской работы и музейных коммуникаций. Формат «дома художника» предполагает формирование и функционирование модели целостной среды ближайшего жизненного пространства мастера, места, где обитает дух его личности и творчества. «Дом» – это пространство личное и личностное, по определению отграниченное от окружающего мира. При этом оно не обязательно закрытое – дом может быть открытым и гостеприимным, но коммуникации с ним всегда осуществляются по определённым правилам;

- Дом-музей В.А. Игошева сложился как уникальный специализированный центр изучения наследия одного из выдающихся художников советского времени, представителя русской реалистической школы, посвятившего большую часть своего творчества югорской тематике, – в стране нет специализированных музеев, посвящённых наследию В.А. Игошева, при том, что это наследие в дисперсном виде присутствует и в музейных собраниях, и в частных коллекциях.

- **Картинная галерея Фонда поколений Югры** была создана в июне 1998 г. как проект Фонда поколений Ханты-Мансийского автономного округа. Фонд был создан именованным законом автономного округа в целях снижения нефтяной зависимости экономики региона, создания резервов и гарантий по стабильному уровню жизни населения Югры, обеспечения экономических условий для будущих поколений югорчан и гарантий старшему поколению. Формирование коллекций художественных



ценностей в рамках деятельности Фонда поколений не носило музейного характера – Фонд не собирал движимое культурное наследие, а формировал возрастающие в цене материальные ресурсы. Это определило и политику комплектования фондов Галереи: для них целенаправленно закупались художественные объекты, гарантирующие возрастающую рыночную стоимость, прежде всего – произведения известных русских мастеров XVIII–XIX вв., иконопись. При этом Фонд поколений всегда следовал принципу открытости своего собрания. С 1998 по 2005 г. коллекция Фонда экспонировалась в свободном доступе на площадях Центра искусств для одарённых детей Севера, с сентября 2005 г. постоянная экспозиция Фонда разместилась в специально построенном здании, перешедшем в 2010 г. к Государственному художественному музею. Галерея практиковала в своей работе формы массовых коммуникаций публики с экспонируемым собранием: так, в ней практиковались музейно-педагогические программы, организованное посещение учащимися общеобразовательных школ, временные выставки, в том числе из других собраний страны и мира, образовательные программы для студентов творческих специальностей, творческие фестивали и различные досуговые мероприятия. Таким образом, за годы своего существования Галерея наработала серьёзный потенциал как место различных культурных событий.

История Галереи сформировала её определённую специфику как культурной инстанции, работающей в сфере движимого художественного наследия, а именно:

- существовавшая в Галерее система и практика учёта фондов не была жёстко ориентирована на действующие нормы музейного учёта;

- приоритетом комплектования фондов была установка владельца Галереи на формирование собрания предметов с возрастающей рыночной стоимостью. Вместе с тем привлечение к комплектованию собрания Галереи профессиональных искусствоведов позволило провести в жизнь принцип монографического иллюстрирования истории русского искусства XV – начала XX вв. Таким образом, собрание Галереи имеет выраженную внутреннюю логику, соответствующую таковой в собраниях региональных художественных музеев страны;

- Галерея фактически сформировала комплексное художественное собрание, весьма разнообразное с точки зрения имён,

жанров, направлений, исторических особенностей художественного творчества.

Таким образом, созданному в 2010 г. Государственному художественному музею достались в наследство три базовые структуры, работающие с движимым художественным наследием. Эти структуры серьёзно различаются по профильной специфике, концептуальным основам, фондовым собраниям и подходам и практикам музейных коммуникаций. Следует отметить, что это разнообразие может рассматриваться и как проблема, требующая со стороны руководства Государственного художественного музея определённых мер по гармонизации ситуации, и как источник возможностей, позволяющих ГХМ обрести особые преимущества.

История ГХМ – период становления объединённого музея

Важно отметить, что особенности предыстории ГХМ как учреждения, качественная разнородность его основных составляемых обусловили необходимость специфического этапа его становления. Музей с такими исходными данными не мог возникнуть как механическая сумма составляющих его структур-предшественников, он должен был самоопределиваться как единое учреждение, которое по определению «больше», чем сумма его частей. За прошедшие три года своей истории в качестве объединённого музея ГХМ в целом удалось решить эту задачу.

Сегодня Государственный художественный музей представляет собой музейное учреждение художественного профиля сложносоставной профильной специализации, включающее в себя комплексный художественный музей (бывшая Галерея Фонда поколений) и два монографических художественных музея (филиалы). ГХМ – это крупный региональный музей, в штате которого насчитывается 66 должностей. Музей располагается в г. Ханты-Мансийске в трёх обширных зданиях относительно недавней постройки. Фонды ГХМ насчитывают на конец 2013 г. 3713 единиц хранения (основной и научно-вспомогательный фонды), в том числе:

- Древнерусское искусство;
- Русское искусство;
- Советское искусство;
- Современное искусство.

В состав фонда Государственного художественного музея входят следующие коллекции:



- Живопись;
- Графика;
- Темпера́ная живопись (иконопись);
- Декоративно-прикладное искусство;
- Скульптура;
- Мемориальные.

Богатейшее собрание Галереи Фонда поколений, получившее в музейном мире России название «Северной Третьяковки», передано в оперативное управление ГХМ в июле 2011 г. и хранится в запасниках, а также в постоянной экспозиции музея.

Коллекция древнерусского искусства насчитывает 43 предмета и включает в себя произведения темперной живописи XV–XIX вв. Происхождение большинства икон – иконостасы древних соборов: Царские врата середины XVII века из Ярославля, две двухсторонние иконы из церкви Вологодского края конца XVII – начала XVIII в., ряд икон с изображением Богоматери – Владимирской, Смоленской, Грузинской. В фондах представлены различные иконописные школы: Новгородская, Ростовская, Ярославская, Вологодская.

В коллекции живописи XVIII–XIX вв. – произведения выдающихся русских художников: Ф.С. Рокотова, О.А. Кипренского, В.А. Тропинина, И.К. Айвазовского, И.Е. Репина, В.М. Васнецова, И.И. Шишкина, И.И. Левитана, чьи пейзажи, портреты, исторические картины соседствуют с полотнами менее известных мастеров: Г.С. Дестуниса, П.А. Плешанова, А.Э. Гофмана, К.И. Горбатова. Начало XX века представлено полотнами кисти Ф.А. Малявина, Д.Д. Бурлюка, К.С. Петрова-Водкина, Б.М. Кустодиева, К.А. Коровина, Л.С. Бакста и др.

В коллекции графики – листы выдающихся рисовальщиков-литографов прошлых столетий: А. Дюрана, О. Раффе, мастеров гравюры: К. Нике, Н. Остапова, Н.Ф. Челнакова; представителей русского искусства И.Е. Репина, А.Н. Бенуа, И.И. Шишкина.

Несомненным достоинством собрания являются произведения художников, которые являются большой редкостью на художественном рынке: Ф.А. Васильева, Н.В. Неврева, А.К. Саврасова.

Современное искусство середины XX – начала XXI в. представляют произведения художников В.А. Игошева и Г.С. Райшева, чьи имена носят филиалы музея, комплектующие в сво-

их стенах монографические и мемориальные коллекции, а также работы художников – членов Ханты-Мансийской окружной организации ВТОО «Союз художников России», художников-участников всероссийских и международных пленэров, временных выставок, организованных музеем.

Декоративно-прикладное искусство представлено предметами холмогорской и тобольской резной кости.

Филиал «Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева» располагает следующими фондами:

– коллекция произведений В.А. Игошева насчитывает 107 ед. хранения, из них 94 ед. – живопись, 13 ед. – графика; хронологические рамки её достаточно широки: 1948–1990 гг., что позволяет проследить эволюцию стиля художника. Тематически коллекцию можно разделить на три блока: произведения Северного цикла, посвященные жизни коренного населения Ханты-Мансийского округа; картины, выполненные во время путешествий по России и зарубежным странам; семейные портреты;

– основой коллекции графики российских художников XX в. стали 17 произведений советских авторов, переданных В.А. Игошевым в дар музею. В 2004–2005 гг. фонды музея обогатились гравюрами московского художника М.М. Мечева, посвященными карело-финскому эпосу «Калевала». Четыре графических листа (портреты Пушкина, Гоголя, Достоевского, Толстого) работы народного художника СССР В.Н. Горяева поступили в дар от сына автора – народного художника РФ С.В. Горяева. В рамках программы «Дары и дарители» Российского фонда культуры в музей поступило 30 произведений московского художника Н.А. Шишловского;

– коллекция произведений декоративно-прикладного искусства и предметов быта является частью обширного частного собрания, сложившегося в результате многочисленных поездок Владимира Александровича Игошева по России и зарубежным странам. Коллекция разнообразна в географическом и хронологическом отношении, сочетает произведения высокой художественной ценности с предметами, имеющими мемориальное значение;

– в рамках программы Российского фонда культуры «Дары и дарители» в 2009 г. Дому-музею были переданы 537 произведений живописи, графики и скульптуры российских художни-



ков XX в. (в том числе работы П.М. Кондратьева, С.И. Петрова, К.А. Клементьевой, Е.Ф. Ермиловой-Платовой и др.), собранные легендарным директором Русского музея В.А. Пушкиревым, мечтавшим создать «Музей современного искусства»;

– коллекция произведений северной тематики включает живопись и графику современных российских и зарубежных авторов – участников всероссийского и международного фестивалей «ART-UGRA». Произведения созданы на пленэрах, проходящих на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, отражают современную жизнь и природу автономного округа.

Филиал «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева» располагает самым крупным собранием произведений Геннадия Степановича Райшева, заслуженного художника РФ, члена-корреспондента Российской академии художеств. Задачи, связанные с комплектованием и хранением музейной коллекции, актуализируются на данном этапе в связи с получением площадей в новом здании и исходя из миссии Галереи-мастерской как центра научного хранения, исследования, популяризации наследия известного сибирского художника.

Музейные фонды, хранящиеся в здании филиала, насчитывают на конец 2013 года 1787 ед. музейного хранения: основной – 1684 ед.; научно-вспомогательный – 103 ед. хранения. Фонды представляют многогранный характер творчества художника, проявившегося в разных видах искусства: станковая и монументальная живопись, печатная и оригинальная графика, включая книжную, декоративно-прикладные композиции, литературные тексты.

Г.С. Райшев выступает как активный даритель. Всего художником подарено 1315 предметов, т.е. большая часть музейных фондов Галереи (живопись, графика, книжные издания с иллюстрациями и автографами и пр.). В день торжественного открытия нового здания в 2011 г. автором было подарено Галерее 193 произведения.

Музейное собрание живописи представляет все периоды творчества художника с конца 1950-х до 2013 г.: от реализма 1960-х гг. до полистилизма рубежа веков. Среди программных произведений – итоговые циклы картин, посвященные угорским и русскому сибирским этносам, циклы «Лики моей земли», «Человек. Земля. Космос».

Графика Г.С. Райшева, хранящаяся в Галерее-мастерской, включает хронологические рамки 1963–2013 гг. и представляет самое полное собрание автора (1145 ед.). Графические работы разнообразны по техникам исполнения: цветные и черно-белые линогравюры, офорты, экспериментальные монотипии, акварели, рисунки. Книжная графика представлена иллюстрациями к эпосу (Гомер, «Калевала», героический эпос манси), произведениям русской классики (Пушкин, Лермонтов, Гоголь), писателей и поэтов коренных народов Севера. В музейном фонде более 25 книжных изданий, иллюстрированных Г.С. Райшевым, с авторским автографом, в том числе издания на английском и хантыйском языках.

Таким образом, фонды ГХМ отражают его художественный профиль и носят в целом комплексный характер, аккумулируя в себе предметы движимого художественного наследия различных видов (живопись, графика, скульптура, декоративно-прикладное искусство), жанров, тематики, авторской принадлежности. Фактически же сложившаяся структура фонда такова, что сочетает в себе комплексность («головной музей») и монографические фонды двух художников – В.А. Игошева и Г.С. Райшева.

В 2010–2013 гг. в ГХМ в целом сформировались основные организационно-управленческие структуры, поддерживающие его функции как музейного учреждения.

Уставными целями деятельности ГХМ являются:

- хранение, выявление, собирание, изучение и публикация музейных предметов и музейных коллекций, включающих произведения изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества, а также творческое наследие народного художника СССР В.А. Игошева и художника Г.С. Райшева;

- осуществление научно-исследовательской, просветительной и образовательной деятельности в сфере изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества, а также творческого наследия народного художника СССР В.А. Игошева и художника Г.С. Райшева.

К основным видам деятельности музея относятся:

- комплектование, учёт и обеспечение сохранности музейных предметов и музейных коллекций, находящихся в фондах ГХМ;



- создание экспозиций и выставок;
- полиграфическая и издательская деятельность;
- экскурсионная, лекционная, культурно-образовательная и издательская деятельность;
- формирование научно-справочного аппарата;
- консервация и реставрация музейных предметов;
- взаимодействие с общественными организациями и творческими союзами, объединяющими художников и дизайнеров, работающих на территории автономного округа;
 - консультационная помощь по вопросам музейной деятельности;
 - научно-исследовательская деятельность;
 - комплектование, учёт, обеспечение сохранности и использование библиотечного и архивного фондов ГХМ.

В ГХМ сложилась следующая система музейного учёта:

- филиал «Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева»: централизованная система, после слияния ведутся единые с головным музеем книги поступлений основного и научно-вспомогательного фондов;
- филиал «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева»: децентрализованная система учета, продолжает вести свои книги поступлений основного и научно-вспомогательного фондов.

После слияния трех структур в одно целое изменилась шифровка предметов. Экспертная фондово-закупочная комиссия – единая для «головного» музея и филиалов. Данная система учета утверждена решением ЭФЗК от 16 августа 2011 г.

Таким образом, Государственный художественный музей, следуя действующему законодательству, осуществляет виды основной деятельности, установленные Федеральным законом от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ. При этом Устав особо оговаривает специализацию ГХМ на видах музейной деятельности применительно к наследию художников В.А. Игошева и Г.С. Райшева, что должно, безусловно, учитываться при формулировке его миссии, целей, задач и механизмов их решения, в том числе концептуальных положений по организационно-управленческой структуре ГХМ.

На конец 2013 г. ГХМ имел следующую внутреннюю организационно-управленческую структуру:

1. Функциональные подразделения, обеспечивающие общие условия реализации основной деятельности музея:

- директор,
- заместитель директора по развитию и проектной деятельности,
- заместитель директора по экономике и финансам,
- заместитель директора по эксплуатации зданий и безопасности музея,
- учёный секретарь ,
- ведущий специалист по кадрам,
- секретарь-делопроизводитель,
- отдел по обеспечению деятельности и снабжению,
- отдел технической эксплуатации и безопасности музея,
- отдел бухгалтерского учёта и финансового обеспечения,
- отдел экономики и государственных закупок.

2. Линейные подразделения, обеспечивающие непосредственные достижения результатов основной деятельности:

- главный хранитель,
- научно-фондовый отдел,
- научно-экспозиционный отдел,
- научно-методический отдел,
- отдел по развитию и внешним коммуникациям,
- отдел информационных технологий,
- филиал «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева»,
- филиал «Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева».

Две последние структуры имеют в составе ГХМ творческую автономию: обладают полномочиями по принятию решений в сфере учёта, хранения фондов (Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева), их изучения и публичного представления, поэтому данные структуры могут быть определены как линейно-дивизиональные.

Распределение штатной численности между линейными и функциональными структурами ГХМ можно увидеть из табл. 1.



Таблица 1

**Распределение штатной численности
между линейными и функциональными структурами ГХМ**

№ п/п	Структуры	Число структур, ед.	Совокупная штатная численность, штатных единиц
1	Линейные структуры	8	38
2	Функциональные структуры	11	28
ИТОГО	х	19	66

В филиалах имеются 8 ставок «функциональных» должностей:

- рабочие - 2 ставки (1 ставка на каждый филиал),
- музейные смотрители - 5 ставок (3 - в Доме-музее В.А. Игошева, 2 - в Галерее - мастерской художника Г.С. Райшева),
- зав. хозяйством - 1 ставка в Галерее-мастерской Г.С. Райшева.

Поэтому скорректированное распределение между линейными и функциональными должностями в ГХМ будет выглядеть так (табл. 2):

Таблица 2

**Распределение штатной численности
между линейными и функциональными должностями в ГХМ**

№ п/п	Должности	Штатная численность, штатных единиц
1	Линейные	30
2	Функциональные	36
ИТОГО:	х	66

Для крупного регионального музея, являющегося бюджетным учреждением со всеми вытекающими из этого статуса нормативными особенностями и располагающегося в трёх крупных зданиях, такое распределение штатной численности между линейными и функциональными подразделениями и должностями следует считать нормальным. Музей не испытывает серьёзных кадровых диспропорций и дефицитов. ГХМ не угрожают серьёзные проблемы, связанные с квалификацией кадров или особенностями организационной культуры. Вместе с тем на новом этапе исторического развития ГХМ актуа-

лизируется потребность в кадрах, обеспечивающих развитие музейных коммуникаций, особенно его научную базу. Эту потребность необходимо будет удовлетворить теми или иными доступными способами.

Период 2010–2013 гг. в истории музея может быть описан как время *взрывного роста показателей* его основной деятельности.

Состояние **посещаемости** ГХМ представлено в табл. 3.

Таблица 3

**Валовая посещаемость ГХМ
во второй половине 2011 г. – 2013 г.**

№ п/п	Год	Посещений, тыс.
1	2011, второе полугодие	16,9
2	2012	35,2
3	2013	27,3

При этом музей в 2012 г. перекрыл плановые показатели по госзаданию (18,5 тыс. посещений) на 90,2 %, а в первом полугодии 2013 г. (13,5 тыс. посещений) – на 37 %. Складывавшийся по двум годам среднегодовой уровень посещаемости прогнозировался в 36 тыс. посещений, что серьёзно превышало прогнозные уровни госзаданий 2013 г. (27 тыс. посещений), 2014 г. (28 тыс. посещений) и 2015 г. (28,5 тыс. посещений). По факту значение данного показателя по итогам 2013 г. сложилось ниже прогноза, а его динамика по сравнению с 2012 г. оказалась отрицательной. Это может означать, что ГХМ за три года своего становления нашёл естественный для себя уровень посещаемости, который в дальнейшем, без специальных мер по повышению посещаемости, будет либо стагнировать, либо падать. Среднее число посещений на 1000 жителей г. Ханты-Мансийска демонстрирует устойчивую положительную динамику. При плановом показателе 2012 г. в 244 посещения фактическое значение этого показателя составило 288, а в 2013 г. – 402,4 при плановом показателе 280. Это свидетельствует о том, что музею в целом удалось найти свою достаточно устойчивую аудиторию, обладающую перспективой роста. При удержании этой аудитории и сохранении текущей тенденции динамики данного показателя можно прогнозировать, что его плановые значения 2014 г. (290 посещений на 1000 жителей) и 2015 г. (300 посещений на 1000 жителей) будут достигнуты и перекрыты.



Сходную динамику демонстрируют и иные ключевые показатели результативности работы ГХМ (табл. 4):

Таблица 4

Основные показатели работы ГХМ в периоде 2012–2013 гг.

№ п/п	Наименование показателя	План 2012	Факт 2012	План 2013	Факт 2013
1	Число участников образовательных мероприятий, чел.	1200	5545	5000	9281
2	Объём музейного фонда (основного и научно-вспомогательного), ед. хр.	2595	3354	3604	3713
3	Число музейных предметов, внесённых в электронный каталог, ед. хр.	600	1311	1545	2146
4	Число организованных и проведенных выставок, ед.	42	67	50	61
5	Число массовых мероприятий музея, ед.	10	30	15	16
6	Доля музейных предметов, представленных в музейных экспозициях от общего числа музейных предметов, %	22	28	25	27
7	Доля музейных предметов, внесенных в электронный каталог от общего музейного фонда, %	39	39	53	57
8	Доля оцифрованных музейных предметов, представленных в телекоммуникационных сетях от общего числа музейных предметов основного фонда, %	10	14,7	12	21,8
9	Процент потребителей, удовлетворенных качеством и доступностью услуг учреждения ² , %	98	98	98	98

² По результатам анкетирования потребителей.

Из вышеприведённых показателей только последний может вызвать сомнения из-за сильного субъективизма в измерениях. Все остальные убедительно показывают картину учреждения «на взлёте». В первые три (реально же – два с половиной) года своей работы ГХМ довольно быстро набрал обороты практически по всем направлениям своей основной деятельности. Динамика ряда показателей (валовая посещаемость, число организованных и проведенных выставок, число массовых мероприятий), её некоторое снижение в разрезе «план-факт» в 2013 г. в сравнении с 2012 г., может указывать на то, что по этим показателям ГХМ приближается к естественным для себя значениям, эффект новизны для посетителя исчерпывается, потенциал по проведению выставок и массовых мероприятий близок к своей полной реализации данными силами и средствами.

Остальные показатели 2013 г. в разрезе «план-факт» демонстрируют сходную с 2012 г. динамику и указывают на ещё не исчерпавший себя потенциал реализации связанных с ними направлений деятельности. С другой стороны, они могут свидетельствовать и об исходном выставлении плановых значений госзадания ниже действительного потенциала учреждения.

Таким образом, ГХМ в его текущем состоянии обладает сравнительно короткой историей. За три года работы ему удалось решить принципиально важные структурные задачи, в том числе:

- сформировать устойчивую организационную структуру управления. По своему типу она является линейно-функциональной (предусматривает специализацию структурных подразделений по комплексам задач основной деятельности и по комплексам задач, обеспечивающих работу учреждения в целом) с элементами дивизиональной структуры (выделение в составе учреждения филиалов, обеспечивающих автономные направления работы). При этом оба филиала ГХМ расположены в одном муниципальном образовании – г. Ханты-Мансийске, ориентированы на общие с головным музеем аудитории (по факту это учредитель, дети и молодёжь, гости Ханты-Мансийска, целевые группы, составляющие актив ГХМ, «неорганизованные» посетители) и специализируются скорее по «дивизионально-продуктовому» принципу;

- сформировать полноценный музейный фонд в той части, в какой он был пополнен движением художественных ценно-



стей из коллекции Фонда поколений Югры. Следует отметить, что Картинная галерея Фонда поколений никогда не функционировала в музейном формате и, соответственно, система учёта не была жестко ориентирована на требования действующего законодательства. В результате ГХМ пришлось значительно дополнить эту систему в отношении коллекции Фонда поколений, оформлять поступление художественных ценностей из коллекции Фонда поколений, организовывать их экспертизу и необходимые документальные проводки;

– войти органичным составным элементом в сложившуюся систему музейной методической работы. Эта система в Югре предусматривает специализацию каждого государственного музея на актуальном для всей музейной сети автономного округа направлении методической работы. Государственный художественный музей осуществляет функции методического центра для всех музеев региона, имеющих в своих собраниях художественные коллекции, по направлению экспозиционно-выставочной деятельности, курирует мобильные выставочные проекты, выступает организационно-методическим центром для проведения художественных фестивалей и иных мероприятий художественной направленности, работает с творческими организациями автономного округа в сфере изобразительного искусства, осуществляет мониторинг деятельности музеев автономного округа в области их работы с художественными коллекциями, изучает опыт работы с художественным наследием за пределами Югры;

– успешно инициировать процесс музейной экспансии в окружающее культурное и научное пространство, организовать и закрепить за собой ряд узнаваемых в городе и регионе мероприятий, не имевших аналогов в прошлом, пользующихся высоким спросом, обладающих потенциалом воспроизводства и имеющих большую посещаемость. За относительно короткий период своей истории ГХМ создал и внедрил такие актуальные предложения для жителей и гостей Ханты-Мансийска, как окружной художественный фестиваль «Музейный альянс», проект «Музейная Арт-маёвка», специфические и неповторимые форматы традиционной «Ночи в музее», причём тематически адаптированные к специфике дивизиональных подразделений («Ночной бал в музее» для головного подразделения, «Ночь с маэстро» для Галереи-мастерской Г.С. Райшева,

«Музыкальная палитра» для Дома-музея В.А. Игошева), цикл мероприятий «Музей – детям» и т.д. В этом же ряду следует отметить вполне успешное обретение функций площадки научных мероприятий для музеев автономного округа: в 2013 г. ГХМ успешно справился с задачами организации регионального научно-практического форума – конференции «Музейная коммуникация: технологии, практики, проблемы». Также необходимо обратить внимание на «стационарные» формы работы с различными аудиториями, которые возникли и устоялись в течение трёх лет истории музея, а также и в его предыстории – «Музыкальная гостиная», клуб авторской песни «Картина маслом», киноклуб, творческая мастерская «Детская художественная галерея» в Доме-музее В.А. Игошева и т.д.;

- сформировать высокопрофессиональный и стабильный коллектив. В исторический период существования ГХМ текущее кадров в учреждении была относительно невысокой и не создавала серьёзных проблем для развития учреждения;

- сформировать качественную материально-техническую и технологическую базу. В ГХМ внедрены технологии QR-кодирования, имеется и активно используется компьютерный парк составом в 76 рабочих мест (на конец 2013 г.), создан и работает официальный сайт учреждения, налажена рекламно-информационная деятельность, внедрена автоматическая информационная система по учёту музейных фондов КАМИС, заложены основы реставрационной мастерской. Данная база далека от совершенства и требует дальнейшего развития, тем не менее полноценная основа для этого развития имеется.

На текущем этапе своей истории Государственный художественный музей работает и развивается как состоявшееся учреждение с системами производства и управления, материально-технической, технологической, кадровой базой, практиками работы с музейными аудиториями, вполне адекватными статусу ведущего регионального художественного музея и позволяющими выйти на новый уровень развития. Ресурсы, кадры, показатели ГХМ находятся в состоянии, позволяющем решать задачи, возникающие по мере завершения периода становления учреждения.

История становления ГХМ явно определила ряд его особенностей, которые необходимо учитывать и проблематизировать в процессе определения его миссии, целей, задач и механизмов



развития, по крайней мере, на краткосрочную (2014–2016 гг.) и среднесрочную (до 2020 г.) перспективы. Особо важными из них представляются следующие:

– ГХМ, создававшийся как учреждение художественного профиля и комплексной профильной специализации, сложился путём абсорбции двух ранее самостоятельных художественных музеев монографической специализации, причём с явно выраженной персональной и мемориальной составляющей, обладающих довольно редкой для музейной сети России спецификой – это прижизненные музеи художников. Музей В.А. Игошева при этом изначально был ориентирован на формат «музея-дома», а музей Г.С. Райшева – на формат «музея-мастерской». Оба монографических музея, вошедшие в состав Государственного художественного музея на правах филиалов, на момент объединения имели свои сложившиеся миссии и их видение, сформировавшиеся коллекции, наработанные практики их использования, свои аудитории, а также сложившийся имидж как в г. Ханты-Мансийске, так и в системе брендирования автономного округа. Эти учреждения ко времени создания объединённого художественного музея успели занять определённое место на «музейной карте Югры». Данное обстоятельство обусловило сохранение за ними известной творческой и частично производственной автономии;

– бывшая Картинная галерея Фонда поколений за три года истории ГХМ самоопределилась как **головной** музей учреждения. Этот факт сегодня очевиден – соответствующие устойчивые обороты проникли даже в обыденную речь сотрудников. Однако следует признать, что произошло это в силу действия фактора не только производственно-творческого (уровень музейного собрания, ценность здания, фактор актуализации места как открытого публичного пространства), но и административно-управленческого характера: в здании бывшей Галереи логично сосредоточились ведущие функциональные подразделения ГХМ – дирекция, бухгалтерия, административно-хозяйственные службы, учёный секретарь, а также руководство среднего звена ведущих линейных подразделений;

– в силу специфики предшествующего периода своей истории, протекавшего в формате галереи, «головной музей» просто не успел проявить свою внутреннюю идентичность вовне. Отсюда возникает ключевая проблема – проявление полно-

ценной музейной идентичности, своего неповторимого лица, имиджа, репутации для головного музея при развитии его функций как административно-управленческого центра всего музейного объединения. Этот этап истории ГХМ близится к завершению, что ставит задачу по окончательному проявлению и закреплению устойчивой идентичности «головного музея». Эта задача требует концептуальной проработки и детализации на уровнях целей, инструментов, возможностей, механизмов реализации, рисков и способов их блокирования;

- другой важной особенностью истории Государственного художественного музея является совпадение по времени его появления с важными изменениями во внешней среде его деятельности. ГХМ возник в посткризисный период – буквально через год после серьёзного финансового падения регионального бюджета 2009 г. Это определило значительное различие условий его становления с обстоятельствами развития структур-предшественников: как музеев-филиалов, так и Галереи Фонда поколений. Последние развивались в условиях «избыточного» финансового благополучия региона. Именно благодаря этому Галерея Фонда поколений смогла приобретать дорогостоящие шедевры русского искусства на статусных аукционах и сформировала в итоге коллекцию, позволяющую говорить о ГХМ как о «Северной Третьяковке». Именно благодаря крупным бюджетным инвестициям музей смог унаследовать высококачественную инфраструктуру и крепкую материально-техническую базу. С этой точки зрения инвестиционный бум 2000-х гг. на этапе становления ГХМ как единого учреждения сработал на его историю как безусловный фактор-плюс;

- вместе с тем приходится констатировать исчерпанность данного фактора к настоящему времени. Прогнозные тенденции финансирования ГХМ, рассчитанные на предварительном этапе разработки данной Концепции показаны в табл. 5.

Из таблицы можно сделать следующие выводы (при этом следует учитывать, что данные отражают существенное условие – сохранение текущего состояния бюджета учредителя, отсутствие резких колебаний финансирования, подобных таковым в 2009 г.):

1) прогнозируемый рост бюджетных вложений в деятельность ГХМ в 2013–2015 гг. намного ниже отмеченного в периоде

**Динамика финансирования ГХМ в 2011–2015 гг.**

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Субсидии, руб.	75208000	105255380	94561000	99985200	101325200
Расходы бюджета, руб.	75207879	105255380	94561000	99985200	101325200
Пожертвования, руб.	1800000	2000000	1080000	2000000	2000000
Доходы от приносящей доход деятельности, руб.	202122,16	120000	150000	160000	180000

2011–2012 гг. Прогнозное финансирование 2015 г., максимальное в 2013–2015 гг., несколько ниже финансирования 2012 г.;

2) сумма внебюджетных средств (доходы от приносящей доход деятельности плюс пожертвования) не играют и не будут играть существенной роли в общем бюджете ГХМ. Их динамика не оказывает существенного влияния на финансовые возможности музея. В случае любого непредвиденного сокращения бюджетных субсидий ставку придётся делать не на рост собственных доходов, а на экономию;

3) общий уровень финансовой обеспеченности ГХМ (по оценкам его руководства и сотрудников, он сегодня является вполне удовлетворительным) не будет существенно меняться, в том числе и в сторону значимого увеличения финансовых возможностей учреждения.

Из этого следует практический вывод: Государственный художественный музей, на этапе становления имевший возможность воспользоваться результатами инвестиционного бума периода до 2009 г., на последующем этапе своего развития будет лишён эффекта этого бума. В частности, он не сможет комплектовать своё собрание путём покупок шедевров на аукционах, не сможет экстенсивно пополнять уже имеющуюся коллекцию таких шедевров. На темпах комплектования это се-

рьёзно не скажется, но источник их изменится: рост численности фондов будет обеспечивать оформление старых поступлений и новых дарений. План закупок для головного музея и фактическое состояние финансирования комплектования показывают тенденцию к снижению темпов комплектования, что напрямую связано со снижением финансирования данного направления. Комплектование собрания произведений русского искусства XVIII – начала XX в. определенно снизит темпы в связи с рыночной дороговизной и редкостью дарения таких произведений.

Это, в свою очередь, означает, что головному музею для решения проблемы окончательного формирования и представления своей идентичности придётся обратиться к поиску не столько экстенсивных, сколько интенсивных форм и подходов к актуализации коллекции, унаследованной от Галереи Фонда поколений.

Налицо тенденции, сигнализирующие о завершении этапа истории ГХМ, связанного с его становлением как нового единого музейного учреждения. Это связано, с одной стороны, с решением основных задач данного этапа, отражающих необходимость определения внутренней структуры, формирования коллектива, набора темпов роста, а с другой – с исчерпанием факторов становления, прежде всего связанных с инвестиционными вложениями 2000-х гг. и использованием потенциала, накопленного ключевыми звеньями ГХМ, а также снижением эффекта стартовых возможностей.

ВЫВОДЫ ПО ИСТОРИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ГХМ

ГХМ вступает в следующий этап своей истории, который может быть условно определён как *этап обретения влияния*. Можно спрогнозировать, что для этого этапа будут характерны:

- снижение и/или стабилизация внешних вложений средств в деятельность учреждения;

- стабилизация показателей его основной деятельности при тенденции к снижению темпов их прироста (за счёт повышения базы роста);

- изменение общего вектора культурной политики в Югре, связанное с принятием Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 г. и на период до 2030 г., определение в качестве стратегической цели «развития и



реализации культурного и духовного потенциала населения»³, повышение значимости видов деятельности, направленных внутрь региона и адресованных жителям г. Ханты-Мансийска, муниципальным образованиям и поселениям Югры, другим музеям – клиентам ГХМ как научно-методического центра, смежным учреждениям культуры, общественным объединениям, организованным и неорганизованным аудиториям югорчан;

– отношения ГХМ с ключевым стейкхолдером – учредителем будут становиться всё более однозначными и станут во всё большей степени определяться господствующим фактором – способностью музея проводить в жизнь стратегические установки стейкхолдера, сформулированные в Стратегии развития культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. В соответствии с идеологией этой стратегии ГХМ должен будет самоопределиваться как активный фактор формирования человеческого капитала автономного округа, а ключевой составляющей этого фактора будет его способность генерировать разнообразное влияние на основного адресата культурного наследия – граждан, проживающих в Югре, представленных различными аудиториями;

– особую важность в деятельности ГХМ приобретёт проблема музейных коммуникаций. Самые очевидные формы коммуникаций музея и сообщества, основанные как на традиционных подходах музейной презентации наследия, так и на нетрадиционных (т.е. ранее не практикуемых, либо редко практикуемых), к настоящему времени ГХМ хорошо освоены и активно реализуются в его работе. Потенциал этих форм, накопленный ещё в период предыстории структурами-предшественниками, на этапе становления ГХМ был учтён и реализован на высоком содержательном и организационном уровнях, а также значительно дополнен новыми, ранее не практиковавшимися формами работы. Потенциал ГХМ имеет, в известном смысле, экстенсивный характер, позволяет за счёт организации и внедрения в работу доступных решений мощно набирать обороты по показателям основной деятельности. В будущем периоде возникает вероятность исчерпания этого потенциала, связанная с ней необходимость интенсификации поиска, разработки и

³ Стратегия развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года. С. 16.

внедрения новых форм музейных коммуникаций, втягивания в этот процесс новых партнёров, развития системы внутрисетевых, межведомственных взаимодействий, освоения технологий взаимодействия с неорганизованным внешним окружением.

Исходя из сказанного, можно предложить формулировку *идеологических ценностей* ГХМ в прогнозируемом этапе его истории:

– *влияние*. Вся внутренняя политика развития Государственного художественного музея, включая подразделения, направлена на возрастающее влияние ГХМ во внешней среде по всем её ключевым направлениям – население, организованные аудитории, стейкхолдеры;

– *клиенты*. Музей работает для людей и ради людей. Под клиентами нужно понимать всех жителей и гостей Югры, независимо от реального сегментирования аудитории. В идеале все жители и гости Югры должны стать нашими клиентами. Мы готовы сделать для этого всё в рамках возможного.

– *комплексность*. В нашем случае мы понимаем её не просто как профильную комплексность музея художественного профиля, но как исторически сложившуюся особенность – сочетание в одном музейном учреждении собственно комплексных музейных структур, работающих со всеми видами художественного движимого наследия, и монографических музейных структур, работающих с наследием особо значимых для Югры художников – В.А. Игошева и Г.С. Райшева;

– *наследие и его сохранность*. Сохранность движимого художественного наследия была, есть и будет нашим абсолютным приоритетом. Любая реальная угроза сохранности рассматривается как неприемлемый риск;

– *музейная экспансия*. ГХМ стремится максимально расширить пространство своих коммуникаций, втянуть в них как можно больше субъектов (людей и структур), увеличить ресурс своего места, продвинув его за пределы музейных хранилищ, залов и своей территории в городскую среду, в пространство автономного округа, в виртуальную коммуникативную среду.

Предложенные формулировки базовых корпоративных ценностей Государственного художественного музея отражают возможные стратегические установки его деятельности в краткосрочной и среднесрочной перспективах, характеризующие общую причину существования ГХМ на данном этапе его истории – *миссию*.

МИССИЯ БУ «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ»

Проект Концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 г. (принят за основу решением Коллегии Министерства культуры Российской Федерации от 07.02.2013 г. № 3) рассматривает Музейный фонд Российской Федерации как своего рода «носителя ДНК» социума, позволяющего ему формировать и воспроизводить собственную идентичность, транслировать в поколенческом измерении базовые традиции и ценности, осуществлять оценку и абсорбцию социальных, культурных, экономических, технических и иных инноваций, а тем самым обеспечивать развитие страны в балансе параметров устойчивости и динамики. Музеи при этом, будучи основными операторами Музейного фонда, рассматриваются как элемент формирования, воспроизводства и роста человеческого капитала страны, творческих способностей её граждан, адекватных, в том числе, и задачам социально-экономической модернизации⁴. Этот подход тесно пересекается с идеологическими установками Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 г. и на период до 2030 г., также рассматривающей культурное наследие Югры и социальную роль его операторов в контексте задач социального развития в качестве ключевых основ формирования необходимого уровня

⁴ Проект Концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года (принят за основу решением Коллегии Министерства культуры Российской Федерации от 07.02.2013 г. №3). Электронное издание «Новый вернисаж» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://newvernissage.ru/news/proceedings_of_the_union_of_museums_of_russia.php (дата обращения: 03. 12. 2013 г.).



и качества человеческих ресурсов. Можно сказать, что рассмотрение культуры как важнейшего фактора формирования человеческого капитала страны есть одна из ключевых тенденций в современной системе стратегического планирования отрасли культуры. Поэтому при определении миссии регионального музея следует говорить, прежде всего, об адресатах его существования – аудиториях и стейкхолдерских группах⁵.

Миссию ГХМ следует формулировать в аспекте следующих вопросов:

– чем должен являться ГХМ для жителей Югры и г. Ханты-Мансийска?

– чем должен являться ГХМ для внешнего окружения автономного округа?

– чем должен являться ГХМ для его уже сложившихся организованных аудиторий (школьники, творческие союзы, турфирмы и т.д.)?

– чем должен являться ГХМ для его ведущего стейкхолдера-учредителя?

– чем должен являться ГХМ для его персонала?

Ответы на эти вопросы могут быть сформулированы следующим образом.

1. Для жителей Югры и г. Ханты-Мансийска ГХМ должен быть многоплановым «окном» в мир художественного наследия как в дружественную и комфортную, но вместе с тем мотивирующую и стимулирующую среду для их личностного развития во множестве аспектов этого понятия: интеллектуальное, эстетическое, творческое, гражданское. Личностное развитие в этом смысле может рассматриваться как фактор формирования человеческого капитала города и региона, а деятельность ГХМ – как один из необходимых механизмов включения этого фактора и поддержки его действия. Такое понимание соответствует задачам 2, 4 Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до

⁵ Под термином «стейкхолдер» здесь, выше и далее понимается организованная группа лиц (юридических, физических), на которых влияет музей и от которых он, в свою очередь, зависит. Стейкхолдерские группы контролируют жизненно необходимые музею ресурсы и средства. См.: *Freeman E. Strategic Management: a Stakeholder Approach.* Cambridge: Cambridge University Press, 2010.



2020 г. и на период до 2030 г.: «Создание условий для наиболее полного раскрытия интеллектуальных и творческих способностей человека, ориентация культурных институтов, личности и социальных групп на ценности, обеспечивающие успешную модернизацию отрасли», «переход от «охранительной» концепции к концепции «устойчивого развития территории», в соответствии с которой наследие рассматривается как «ресурсный источник»⁶.

2. Для внешней среды региона, его гостей и жителей других территорий ГХМ должен также служить «окном» в мир художественного наследия, но с другими целями. В этом аспекте миссию ГХМ следует рассматривать как структуру, включающую и поддерживающую факторы формирования проявляемой вовне культурной специфики Югры: её отличий от других территорий, её узнаваемость (брендинг), её преимущество с точки зрения обладания движимыми ресурсами художественного наследия, её внешнюю привлекательность (в том числе и туристическую), её внешний статус и престиж как региона, богатого художественным наследием и умело это наследие использующего. Это понимание также соответствует Стратегии развития культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры («Укрепление единого культурного пространства автономного округа, развитие культурного обмена, продвижение региональных культурных продуктов на российский и мировой культурные рынки»)⁷ и коррелирует с проек-

⁶ Стратегия развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года, утверждена постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18.05. 2013 г. № 185-п. С. 16–17 [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.hmao-museums.ru/upload/iblock/242/2421f53fa965bd506ac8f0e4f58c3f76.pdf> (дата обращения 10.09. 2013 г.).

⁷ Стратегия развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года, утверждена постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18.05. 2013 г. № 185-п. С. 17 [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.hmao-museums.ru/upload/iblock/242/2421f53fa965bd506ac8f0e4f58c3f76.pdf> (дата обращения 10.09. 2013 г.).

том Концепции развития музейного дела в Российской Федерации до 2020 г.⁸

3. Для уже сложившихся организованных аудиторий (школьники, творческие союзы, турфирмы и т.д.) ГХМ в любом случае останется поставщиком уже привычных услуг (образовательных, досуговых, информационных) и площадкой для проведения совместных мероприятий. Вместе с тем этого мало для того, чтобы обеспечить музею перспективы роста аудиторий и возрастающее влияние на сообщество. По практике, сложившейся в региональных музеях России, можно констатировать преобладание их пассивной позиции в отношении с организованными аудиториями. Музеи представляют этим аудиториям свои фонды (в экспозициях и на выставках), услуги по их интерпретации и информированию (экскурсии, лекции), а то и просто «место» – площадки для проведения мероприятий на более или менее регулярной основе. В итоге такой позиции музеи получают весьма ограниченное влияние на организованные аудитории: участники проектов чаще всего выступают довольно пассивными потребителями соответствующих результатов. Формулируя миссию ГХМ, необходимо понимать, что музей должен быть для своих аудиторий не только инфраструктурой проведения интересного свободного (или учебного) времени, но определённым «активом» – необходимым и важным механизмом самореализации, без которого либо нельзя обойтись, либо можно, но крайне затруднительно. В этом смысле он должен быть каналом для проявления, отбора, оформления и реализации самых разнообразных творческих идей, проектов, инициатив (в том числе и поступающих из негосударственных сегментов отрасли культуры), так или иначе связанных с сохранением, изучением, публичным представлением движимого художественного наследия.

⁸ Проект Концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года. С. 8. Официальный сайт Министерства культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mkrf.ru/upload/mkrf/mkdocs2013/20_02_2013_1.pdf (дата открытия 15.10. 2013 г.).



4. Для своего учредителя (основного стейкхолдера) ГХМ должен быть помощником и проводником в реализации основных задач Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 г. и на период до 2030 г. Будучи профессиональной структурой, специализированной на формировании, изучении, использовании движимого художественного наследия в регионе, управлении этим наследием, ГХМ может и должен обеспечивать достижение задач, поставленных в этом документе, в части совершенствования человеческого капитала Югры, формирования адекватной и комфортной среды для творческой самореализации и саморазвития её жителей, поддержки и развития художественного образования, развития внешнего брендинга региона и т.д. Следует понимать, что от степени гармонизации стратегических целей ГХМ и таковых его владельца и учредителя прямо зависит ресурсное и финансовое обеспечение деятельности учреждения.
5. Для собственного персонала ГХМ должен быть инструментом баланса между естественным для человека желанием материального благополучия и финансовой стабильности и возможностями по реализации своих научных, творческих и профессиональных амбиций, которые не всегда поддаются успешной монетизации на рынке труда. Музей должен предоставлять сотрудникам возможности реализовывать их собственные профессиональные видения областей их работы, при этом – создавать условия, позволяющие превращать результаты этих реализаций в востребованную внешней средой продукцию, социализировать их. С другой стороны, сотрудники должны понимать необходимость доведения результатов своей деятельности до уровня внешней востребованности, а также необходимость выстраивания этой деятельности в соответствии с миссией, целями и задачами ГХМ в целом. Отношения в разрезе «музей – сотрудник» должны строиться как командные: каждый сотрудник на каждом этапе работы понимает свою задачу, задачу своего структурного подразделения, общую задачу ГХМ в целом. Руководитель и коллектив выступают единым системным целым, элементами системы,

каждый из которых имеет смысл не сам по себе, а ради реализации общих ценностей и достижения общих целей.

Таким образом, пространная формулировка миссии ГХМ может выглядеть так:

«Государственный художественный музей является некоммерческим учреждением, созданным в целях сохранения и актуализации движимого художественного наследия в интересах Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и его жителей. Музей следует действующему законодательству Российской Федерации и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, целевым установкам Стратегии развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 г. и на период до 2030 г. ГХМ действует в интересах развития человеческого потенциала Югры, укрепления её внешнего позиционирования, обеспечения творческого саморазвития и самореализации жителей Югры, предоставления возможностей профессионального совершенствования и роста своим работникам. ГХМ стремится к возрастанию своего влияния на население, органы власти, корпорации, организованные сообщества Югры путём формирования, поддержки и сохранения полноценной, комфортной и современной культурной среды, мотивирующей и стимулирующей приобщение жителей Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, г. Ханты-Мансийска и иных территорий к многообразному миру художественного наследия, представленного в музейных предметах и коллекциях. Для достижения этой цели ГХМ на основе принципов безусловной сохранности музейных предметов и коллекций, сочетания комплексного и монографического подходов к их формированию, изучению, публичному представлению, открытости любым законным и конструктивным связям и контактам с внешней средой реализует следующие основные цели, ради которых он существует:

– формирование, изучение, сохранение и актуализация движимого художественного наследия в формате музейных предметов и коллекций;

– формирование, поддержка и развитие среды активного доступа жителей Югры, города Ханты-Мансийска и иных территорий к движимому художественному наследию на основе различных музейных технологий и форм работы;

– создание, поддержка и развитие среды творческой самореализации для различных сообществ и отдельных граждан;



– создание и поддержка условий для развития художественного образования, эстетического воспитания, развивающего досуга в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре;

– создание и поддержка условий для формирования и укрепления гражданской идентичности Югры, её региональной памяти, развития регионального патриотизма и гордости за свой край, гармонизации межнациональных отношений, укрепления стремления людей поселяться, закрепляться и укореняться в Югре;

– формирование ресурсов и возможности для внешнего имиджевого строительства региона, создание условий для формирования его внешних позитивных отличий и узнаваемости (брендинга), его привлекательности для установления внешних контактов и связей».

Краткая формулировка миссии ГХМ может выглядеть следующим образом:

«Государственный художественный музей существует и действует как комплексный коммуникативный центр в сфере движимого художественного наследия, работающий ради его превращения в полноценный фактор развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, содействующий наиболее полной реализации человеческого потенциала территории, формирующий в регионе комфортную среду обитания, способствующий укреплению позиций региона во внешней среде».

На основе формулировки миссии учреждения можно предложить формулировку общей цели его развития в прогнозируемом периоде. Она может выглядеть следующим образом:

«В прогнозируемый период своей истории (2014–2020 гг.) Государственный художественный музей станет комплексным коммуникативным центром, формирующим, сохраняющим и использующим движимое художественное наследие в интересах формирования человеческого капитала Югры, обеспечения полноценного, активного и осмысленного доступа граждан к ресурсам художественного наследия, создания в регионе комфортной среды обитания, укрепления позиций Югры в стране и мире».

Достижение этой цели потребует определения и решения задач, которые позволят ГХМ превратиться в такой коммуникативный центр. Для определения этих задач необходимо описать и проанализировать проблемы (актуальные нежелательные состояния, подлежащие решению), существующие в ГХМ.

ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ SWOT ДЛЯ БУ «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ»

Strengths – сильные стороны учреждения.

Weaknesses – слабые стороны учреждения.

Opportunities – возможности, предоставляемые учреждению его внешней средой.

Threats – угрозы, создаваемые учреждению внешней средой.

Анализ истории ГХМ в период его становления (2010–2013 гг.) и данные собеседований с его руководством и менеджментом структурных подразделений позволяют спрогнозировать и сформулировать ряд проблем, наличие которых будет определять позиции ГХМ в период укрепления его влияния. Эти проблемы могут быть описаны и классифицированы в качестве элементов для экспресс-анализа SWOT, который позволит выявить и систематизировать сильные и слабые стороны учреждения в сложившихся условиях с точки зрения реализации его миссии и достижения цели в наступающем периоде его истории. По результатам такого анализа станет возможным декомпозировать общую цель музея на локальные задачи и сформулировать шаги (механизмы) по их решению.

SWOT-анализ представляет собой метод комплексного рассмотрения и описания учреждения с точки зрения сочетания ключевых внутренних факторов его развития (сильные и слабые стороны) и факторов внешней среды (возможности и угрозы). Экспресс-анализ SWOT является необходимой частью разработки Концепции развития ГХМ, позволяющей проанализировать и описать сильные и слабые стороны учреждения в контексте видимых возможностей и угроз его внешней среды.





Для ГХМ предусмотрены следующие этапы анализа:

- 1) описание параметров;
- 2) базовая матрица для SWOT ГХМ;
- 3) анализ сильных/слабых сторон ГХМ в разрезе возможностей и угроз;
- 4) интерпретация и выводы SWOT.

ЭТАП 1. ОПИСАНИЕ ПАРАМЕТРОВ

Путём изучения плановых, отчётных и нормативных документов ГХМ, полевого наблюдения, проведённого в сентябре-октябре 2013 г. и включившего в себя собеседования с руководителями ГХМ и его подразделений, удалось сформулировать следующие параметры для SWOT ГХМ.

1.1. Сильные стороны ГХМ (S).

- 1.1.1. Высокие темпы роста показателей основной деятельности ГХМ в периоде его становления как учреждения (2011–2013 гг.).
- 1.1.2. Наличие фондовой базы, по количественным, качественным характеристикам и разнообразию не уступающей региональным художественным музеям страны, дающей возможности представить аудитории основные периоды истории отечественного изобразительного искусства XV – нач. XXI в.
- 1.1.3. Наличие отлаженной системы учёта музейных фондов.
- 1.1.4. Хорошее состояние материально-технической базы учреждения.
- 1.1.5. Высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения.
- 1.1.6. Накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра для музеев автономного округа по направлению выставочной деятельности.
- 1.1.7. Высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступившем периоде его истории.

1.2. Слабые стороны ГХМ (W).

- 1.2.1. Непроявленность идентичности головного музея – бывшей Галереи Фонда поколений.
- 1.2.2. Разнородность структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции; различ-

ные предыстории развития его трёх ключевых структур («головной музей» и филиалы), обуславливающие необходимость формирования инструментов объединения этих структур, сохраняющих позитивные стороны их разнообразия.

- 1.2.3. Неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее.
- 1.2.4. Отсутствие отлаженного механизма проектной деятельности и управления ею в объединённом музее.
- 1.2.5. Недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения.
- 1.2.6. Объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий.
- 1.2.7. Проблема незавершённости корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа.
- 1.2.8. Проблема адаптации «немусейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея.

1.3. Возможности внешней среды (О).

- 1.3.1. Внимание различных аудиторий к деятельности к ГХМ, число этих аудиторий в период становления музея постоянно возрастало.
- 1.3.2. Конструктивная позиция учредителя в отношении ГХМ, в том числе определённость со стратегическими перспективами и приоритетами для отрасли культуры региона в целом и музейного сектора в частности, готовность поддерживать обоснованные направления развития ГХМ.
- 1.3.3. Уровень финансирования, достаточный для стабильного осуществления основной деятельности ГХМ, сложившийся и поддерживаемый в его финансовом обеспечении.
- 1.3.4. Отсутствие в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре художественных музеев, сопоставимых с ГХМ по потенциалу функций научно-методического центра для музейных учреждений, располагающих и оперирующих художественным движимым наследием. Су-



ществует высокий потенциальный спрос на услуги в рамках данных функций.

- 1.3.5. Наличие наработанных значительных партнёрских связей с другими музеями, немuseumными учреждениями культуры, иными партнёрами во внутрирегиональном, межрегиональном, международном разрезах, позволяющих ГХМ раскрывать потенциал проектной деятельности в разнообразных совместных проектах.
- 1.3.6. Наличие на территории автономного округа объектов движимого художественного наследия, имеющих повышенную региональную значимость, а также значимость для соответствующих муниципальных образований (например, наследие П.С. Бахлыкова, другие сходные ресурсы).
- 1.3.7. Доступность современных технологических решений для улучшения инфраструктуры музейных коммуникаций (мультимедийное представление предметов, экскурсионное обслуживание, технологии удалённого доступа к музейному наследию и т.д.).

1.4. Угрозы внешней среды (Т).

- 1.4.1. Окончательное завершение «инвестиционного бума» 2000-х гг. для региональной отрасли культуры и для ГХМ в частности. Наличие рисков стагнации и снижения бюджетных вложений в ГХМ.
- 1.4.2. Сложности с актуализацией фондовых ресурсов ГХМ, связанные с объективными особенностями художественного профиля, неготовность значительной части потенциальных аудиторий воспринимать предметы изобразительного искусства в качестве объекта своего интереса.
- 1.4.3. Невозможность комплектования фондов ГХМ на количественном и качественном уровне, сложившемся в 1990 – 2000-е гг. в Галерее Фонда поколений.
- 1.4.4. Изменение общего вектора культурной политики в автономном округе, отражаемое стратегическими документами развития отрасли культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры: объективное ослабление представительских, «витринных» функций культуры в целом и ГХМ в частности, необ-

ходимость переориентации деятельности на развитие внутреннего человеческого капитала региона.

- 1.4.5. Возможная коррекция учредителем текущих планов, влекущая за собой необходимость изменения планов ГХМ.
- 1.4.6. Снижение темпов прироста посещаемости в период 2012–2013 гг. по сравнению с предшествующим периодом.

ЭТАП 2. БАЗОВАЯ МАТРИЦА ДЛЯ SWOT ГХМ (ТАБЛ. 6)

Таблица 6

Сводная матрица элементов SWOT ГХМ

<i>Наименование</i>	<i>Подробное описание</i>
<i>Сильные стороны, S (С)</i>	
1	2
С.1. Высокие темпы роста показателей основной деятельности ГХМ в период его становления как учреждения	В период 2011–2013 гг. ГХМ устойчиво перекрывает практически все назначенные показатели госзадания. Даже если сделать поправку на эффект занижения плановых показателей, ГХМ демонстрирует высокий темп роста, отражающий соответствующий уровень его потенциала и востребованности. У ГХМ большой потенциал влияния на свою внешнюю среду по всем направлениям взаимоотношений с ней
С.2. Наличие фондовой базы, по количественным, качественным характеристикам и разнообразию не уступающей региональным художественным музеям страны, дающей возможности представить аудитории основные периоды истории отечественного изобразительного искусства XV – нач.ХХI вв.	ГХМ располагает уникальными монографическими собраниями В.А. Игошева и Г.С. Райшева, аналогов которым нет в стране и мире. От Галереи Фонда поколений музей наследует собрание русского изобразительного искусства самого высокого уровня, достойное фондов федеральных художественных музеев. Наличие таких фондовых ресурсов позволяет решать все задачи, предусмотренные региональной стратегией развития культуры Югры, развивать проектную деятельность на самом высоком уровне. ГХМ располагает высококачественной фондовой базой, позволяющей ему вести музейную деятельность, укрепляющую его влияние как в автономном округе, так и вне его. В ГХМ исторически сложилась ситуация наличия в фондовом собрании предметов изобразительного искусства, отражающих основные периоды истории отечественного изобразительного



1	2
	искусства XV – начала XXI в. Вместе с тем во всех учреждениях, в итоге образовавших ГХМ, сложились практики изучения и использования этих предметов, позволяющие представить эти тенденции различным аудиториям. Развитие этих практик в едином музейном учреждении открывает перспективу представления истории ответственного изобразительного искусства в современных и востребованных форматах
С.3. Наличие отлаженной системы учёта музейных фондов	ГХМ не имеет критично значимых проблем с наличием и ведением системы учёта фондов. Это позволяет ему достаточно эффективно обеспечивать базовую функцию сохранности музейных предметов и коллекций, а также осуществлять их оборот в различных направлениях основной деятельности и в различных видах музейной коммуникации. ГХМ не имеет проблемы управляемости своим собственным фондовым ресурсом, характерной для многих современных музеев: его система учёта позволяет сохранять имеющиеся фонды и совершать над ними любые необходимые операции в необходимых режимах и сроках
С.4. Хорошее состояние материально-технической базы учреждения	Существующая материально-техническая база позволяет осуществлять практически любые виды музейной деятельности (традиционные и нетрадиционные) в необходимых объёмах. Музейные площади, оборудование, информационно-технологическая инфраструктура, обеспеченность транспортом и материалами позволяют ГХМ вести деятельность, способную наращивать его авторитет и влияние
С.5. Высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения	Коллектив отличается хорошим уровнем профессиональных компетенций, низкой текучестью кадров, способен решать долгосрочные задачи развития. Кадровый потенциал ГХМ позволяет реализовывать достаточно актуальные проекты и направления деятельности при условии непрерывного повышения его квалификации и настройки штатной структуры ГХМ под задачи нового исторического периода

1	2
<p>С.6. Накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра для музеев автономного округа по направлению выставочной деятельности</p>	<p>ГХМ чётко осознаёт свои роль и место в процессах функционирования и развития музейной сети региона, видит потребности этой сети и свои возможности по их удовлетворению, готов осваивать и занимать свою специфическую нишу в музейной сети Югры. У ГХМ нет проблемы поиска своего места внутри музейного сектора Югры, имеется достаточно высокий уровень востребованности и авторитета в этом секторе, позволяющий ему выстраивать любые отношения с любыми музеями Югры и их партнёрами в интересах укрепления своего влияния</p>
<p>С.7. Высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступивший период его истории</p>	<p>Руководство ГХМ понимает необходимость комплексного развития учреждения и особенности наступившего этапа его истории, готово формировать и возглавлять процессы этого развития, принимать соответствующие управленческие решения. Позиция руководства ГХМ благоприятствует проведению единой политики учреждения в интересах укрепления его влияния во внешней среде</p>
<p>Слабые стороны, W (СС)</p>	
<p>СС.1. Непроявленность идентичности головного музея – бывшей Галереи Фонда поколений</p>	<p>Бывшая Галерея Фонда поколений фактически приняла на себя функции головного музея в рамках музейного объединения ГХМ. Вместе с тем у его филиалов уже существуют свои вполне сложившиеся истории и сформировавшийся имидж в сообществе. Данная особенность ГХМ, возникшая исторически объективно, дезориентирует внешнюю среду музея, содействует восприятию ею ГХМ как механической суммы трёх совершенно разнородных учреждений, не обладающих единственным позицией. Головной музей не может продолжать функционировать как галерея, но должен закрепить и проявить вовеки заново выстроенный образ, гармонирующий со сложившейся социальной репутацией своих филиалов, не подавляющий и не разрушающий её. Без решения этой проблемы не удастся добиться узнаваемости ГХМ в сообществе, единства его политики в отношении внешней среды, а, следовательно, и влияния в этой среде</p>



1	2
<p>СС.2. Разнородность структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции, различные пред- истории развития его трёх ключевых структур (головной музей и филиалы), обуславливающие необходимость формирования инструментов объединения этих структур, сохраняющих позитивные стороны их разнообразия</p>	<p>Три дивизиона ГХМ существенно различаются между собой и по особенностям истории становления, и по фондовым ресурсам, и по профильным особенностям, и по сложившимся практикам коммуникаций. Данная ситуация обуславливает определённые возможности для развития ГХМ, вместе с тем она одновременно является источником проблем организационно-управленческого характера. Исторически сложившиеся различия необходимо гармонизировать, без этого ГХМ не сможет добиться нужной для роста своего влияния степени внутреннего организационного и творческого единства. Вместе с тем необходимо сохранить указанное разнообразие как необходимое условие развития музейного объединения</p>
<p>СС.3. Неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее</p>	<p>ГХМ сталкивается с распространённой в музейной сфере страны проблемой статуса и функций музейной науки в учреждении. С одной стороны, музей не может самоопределиться в качестве научного учреждения и дублировать специализированные научные институты. С другой стороны, в ГХМ явно ощущается потребность в науке как инструменте самоанализа, развития и обеспечения результатов своей основной деятельности. Музею необходимо осознать и отрегулировать роль и место научно-исследовательской деятельности на содержательном и организационном уровне своей работы. Иначе ГХМ рискует, с одной стороны, выбрать неверный курс на дублирование функции академического научного учреждения, с другой – проигнорировав научную составляющую своей деятельности, эволюционировать в сторону культурно-досуговой площадки с развлекательной миссией. И то и другое не повысит, а разрушит влияние музея в его внешней среде</p>

1	2
<p>СС.4. Отсутствие отлаженного механизма проектной деятельности и управления ею в объединённом музее</p>	<p>ГХМ, как и большинство музеев отечественной музейной сети, не имеет отлаженной системы генерации, разработки и осуществления проектов, при том, что осуществляет их довольно большое количество. В результате ГХМ имеет большую «сумму» реализованных проектов. Многие из них достигают запланированных эффектов и завершаются появлением регулярных мероприятий. Однако существующий в ГХМ «поток» проектов, часто довольно успешных, необходимо встроить в проектную управленческую структуру. Проектную структуру необходимо консолидировать – организационно и нормативно оформить</p>
<p>СС.5. Недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения</p>	<p>Это проблема управляемости музеев в разрезе «целеполагание – результат». Сегодня ГХМ не располагает внедрённым и отработанным системным инструментом эффективного анализа, оценки и контроля движения к своим целям. ГХМ необходим управленческий инструмент, позволяющий оценивать практику движения к собственным целям</p>
<p>СС.6. Объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий</p>	<p>ГХМ является музеем художественного профиля и это обстоятельство не отменимо в принципе. Данный факт создаёт ряд проблем, связанных с самой природой музейных предметов изобразительного искусства, обуславливающих возможности для выстраивания музейных коммуникаций. Художественному музею сложнее бороться за рост своего влияния во внешней среде, чем музеям других профилей просто в силу элитарности своего основного ресурса и создаваемой на нём продукции. При прочих равных у художественного музея будет ниже посещаемость, меньший медийный эффект от реализуемых проектов. В условиях Ханты-Мансийска влияние этой «слабой стороны» нивелируется: 1) включением ГХМ в систему художественного образования в городе (аудитории Центра искусств для одаренных детей Севера) и 2) включением в систему гостеприимства (традиционно гости города посещают ГХМ, как некогда посещали Галерею Фонда поколений)</p>



1	2
<p>СС.7. Проблема незавершённости корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа</p>	<p>В силу молодости учреждения, а также особенностей его истории, связанных с интеграцией в ГХМ трёх, весьма различающихся между собой, учреждений культуры, существует проблема формирования единого и привлекательного имиджа ГХМ, который приходится создавать в качестве абсолютно нового и учитывать при этом сложившийся факт узнаваемости и привычности брендов филиалов. Необходимы разработка и гармонизация корпоративного стиля ГХМ на достаточно трудно стыкуемых принципах единства этого стиля и учёта сложившегося стиля филиалов. Эта проблема существует как на уровне визуальных образов, так и на уровне публичных практик (взаимодействие с медийной средой, стандарты приёма гостей и посетителей также должны содержать в себе некие единые принципы). Нерешённость этой проблемы создаст трудности и для внешней экспансии ГХМ, и для его внутреннего управления</p>
<p>СС.8. Проблема адаптации немuseumных форматов коммуникации к профилю художественного музея</p>	<p>ГХМ в период своего становления нашёл не совсем традиционные пути расширения собственной аудитории и представления себя вовне путём организации, на первый взгляд, неформатных для себя видов работы (киноклуб, клуб авторской песни и т.д.). Нецелесообразно отказываться от этих форм, поскольку они являются хорошим инструментом для актуализации ресурса места ГХМ. Для успеха данного процесса его необходимо поставить под гибкое управление и контроль ГХМ, причём это управление должно предусматривать активное участие творческих коллективов и персоналий, работающих на музейных площадках. Возникает задача балансирования неформатных форм работы путём развития профильных для ГХМ направлений клубной деятельности (объединения искусствоведов, дизайнеров, фотографов, изостудии и т.д.)</p>

1	2
Возможности, О (В)	
<p>В.1. Внимание различных аудиторий к деятельности к ГХМ - число этих аудиторий в период становления музея постоянно возрастало</p>	<p>Тенденции этапа становления ГХМ свидетельствуют о том, что во внешней среде существовали объективные потребности в крупном музее художественного профиля, причём это касается как аудиторий – зрителей и пользователей, так и различных партнёров и стейкхолдеров. Нет оснований считать, что потенциал этих потребностей исчерпан. Наоборот, складывание в короткий срок вокруг ГХМ большого числа организованных партнёрских групп и динамика показателей посещаемости говорят о том, что указанный интерес имеет устойчивый характер и может служить внешним драйвером развития ГХМ. При этом возникает возможность не только количественного увеличения аудиторий, но и повышения их «качества» – появляется перспектива формирования и освоения аудиторий немногочисленных, но обладающих необходимым влиянием</p>
<p>В.2. Конструктивная позиция учредителя в отношении ГХМ, в том числе определённость со стратегическими перспективами и приоритетами для отрасли культуры региона в целом и музейного сектора в частности, готовность поддерживать обособованные направления развития ГХМ</p>	<p>ГХМ, как и другие учреждения культуры, с принятием стратегических документов по развитию культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры получил внятный и нормативно закреплённый сигнал о целях учредителя, его приоритетах и инвестиционных намерениях. По этим параметрам ГХМ вполне может управлять собственными целеполаганиями и обеспечивать поддержку их достижения учредителем</p>
<p>В.3. Уровень финансирования, достаточный для стабильного осуществления основной деятельности ГХМ, сложившийся и поддерживаемый в его финансовом обеспечении</p>	<p>Сложившийся уровень финансовой обеспеченности ГХМ вполне позволяет осуществлять необходимые ему направления деятельности на уровне высокого качества. ГХМ лишён необходимости жёсткого выбора перспектив развития в условиях серьёзного дефицита средств</p>



1	2
В.4. Отсутствие в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре художественных музеев, сопоставимых с ГХМ по потенциалу функций научно-методического центра для музейных учреждений, располагающих и оперирующих художественным движимым наследием. Существует высокий потенциальный спрос на услуги в рамках данных функций	В нише музейной деятельности с движимыми объектами художественного наследия ГХМ не будет иметь серьёзных конкурентов и соперников. Это открывает для него «окно» возможностей для реализации уникальных и оригинальных направлений деятельности, проектов, акций. Именно это может стать заметным источником роста влияния ГХМ
В.5. Наличие наработанных значительных партнёрских связей с другими музеями, немuseumными учреждениями культуры, иными партнёрами во внутрирегиональном, межрегиональном, международном разрезе, позволяющих ГХМ раскрывать потенциал проектной деятельности в разнообразных совместных проектах	Музей может стать полноценным каналом коммуникаций в сегменте движимого культурного наследия. Это касается коммуникаций как внутри автономного округа, так и каналов связи региона с операторами движимого культурного наследия вне его. Заместить ГХМ в этом сегменте не сможет никто, а налаженные связи в рамках уже реализованных проектов позволят запустить соответствующие процессы довольно быстро, без длительного подготовительного периода
В.6. Наличие на территории автономного округа объектов движимого художественного наследия, имеющих повышенную региональную значимость, а также значимость для соответствующих муниципальных образований (например, наследие П.С. Бахлыкова, другие сходные ресурсы)	Это наследие может стать важным фактором формирования югорской идентичности, а вместе с этим – источником весьма востребованных проектов и акций. ГХМ как ведущий оператор этих проектов и акций может получить под контроль значительные ресурсы, связанные с формированием этой идентичности, как неотъемлемого элемента человеческого капитала Югры и обеспечить себе весьма влиятельную позицию

1	2
<p>В.7. Доступность современных технологических решений для улучшения инфраструктуры музейных коммуникаций (мульти-медийное представление предметов, экскурсионное обслуживание, технологии удалённого доступа к музейному наследию и т.д.)</p>	<p>Эта возможность реально позволяет ГХМ преодолеть характерный барьер современной музейной коммуникации – разрыв между сложившимися навыками и запросами потенциальных музейных аудиторий и традиционным инструментарием презентации музейного наследия. Данное обстоятельство критично важно для музейного влияния и будущего любого музейного учреждения, в большинстве которых этот барьер является серьёзным препятствием для развития. У ГХМ такой проблемы нет – технологическая база ГХМ достаточно сильна, а технологии её развития и совершенствования – доступны</p>
Угрозы, Т (У)	
<p>У.1. Окончательное завершение «инвестиционного бума» 2000-х гг. для региональной отрасли культуры и для ГХМ в частности. Наличие рисков стагнации и снижения бюджетных вложений в ГХМ</p>	<p>Музею в условиях отсутствия избыточных средств необходимо планировать свое развитие в вариантах, заданных стратегическими документами для отрасли культуры автономного округа, ставить в приоритет те его направления, формы, проекты, которые не потребуют недостижимых уровней вложения средств, а также те из них, которые имеют потенциал удешевления, не критичного для их результатов. Сокращение финансовых вложений в ГХМ из бюджета учредителя не сможет быть замещено из внебюджетных источников дохода, необходимо предусматривать варианты экономии, наиболее безболезненные для достижения целей ГХМ</p>
<p>У.2. Сложности с актуализацией фондовых ресурсов ГХМ, связанные с объективными особенностями художественного профиля, неготовность значительной части потенциальных аудиторий воспринимать предметы изобразительного искусства в качестве объекта своего интереса</p>	<p>Данная угроза выражается в низком базовом интересе потенциальных аудиторий к художественному наследию. Искренних ценителей изобразительных искусств среди них значительно меньше, чем, например, интересующихся историей. Поэтому для художественного музея необходимо принять принцип «презумпции низкой востребованности». Необходимо развивать и совершенствовать рекламные инструменты ГХМ в сочетании с развитием коммуникативных форм, способных преодолеть исходно низкий интерес аудиторий</p>



1	2
<p>У.3. Невозможность комплектования фондов ГХМ на количественном и качественном уровне, сложившемся в 1990 – 2000-е гг. в Галерее Фонда поколений</p>	<p>Этот вызов заключается в том, что ГХМ объективно не сможет развиваться на комплектовании дорогостоящими предметами русского искусства, как это было в Галерее Фонда поколений. Это обстоятельство, соответственно, закрывает для ГХМ перспективы развития, описываемые метафорой «Северная Третьяковка». С другой стороны, оно же ставит проблему актуализации наследства Галереи Фонда поколений в условиях невозможности его существенного пополнения на прежнем уровне</p>
<p>У.4. Изменение общего вектора культурной политики в автономном округе, отражаемое стратегическими документами развития отрасли культуры Ханты-Мансийского автономного округа - Югры: объективное ослабление представительских, «витринных» функций культуры в целом и ГХМ, в частности, необходимость переориентации деятельности на развитие внутреннего человеческого капитала региона</p>	<p>Для ГХМ данный вызов означает ограниченность приоритетных целеполаганий развития, связанных с направлениями и проектами представительского уровня, необходимость искать свои ключевые аудитории не вне, а внутри региона. Это, в свою очередь, потребует определённой расстановки приоритетов и соответствующих им решений, дальнейшей расстановки акцентов на интенсивной работе с аудиториями как в столице автономного округа, так и в его муниципальных образованиях, наращивании локальных и внутрирегиональных проектов и мероприятий до общероссийского уровня</p>
<p>У.5. Возможная коррекция учредителем текущих планов, влекущая за собой необходимость изменения планов ГХМ</p>	<p>Может ухудшить текущие показатели и повлиять на позицию учредителя в негативную сторону, повлечь репутационные издержки в определённых сегментах внешней среды</p>
<p>У.6. Снижение темпов прироста посещаемости в периоде 2012–2013 гг. по сравнению с предшествующим периодом</p>	<p>Может сигнализировать о выходе ГХМ на уровень посещаемости, естественный для сложившейся в музее практики внешних коммуникаций. Это может свидетельствовать о необходимости поиска дополнительных, ранее не практиковавшихся форм музейной коммуникации</p>

ЭТАП 3. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ/СЛАБЫХ СТОРОН ГХМ В РАЗРЕЗЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ (ТАБЛ. 7)

Таблица 7

Перекрёстная матрица SWOT-анализа для ГХМ

	Сильные стороны (С) ГХМ	Слабые стороны (СС) ГХМ
1	2	3
<p>Возможности, предоставляемые внешней средой (В):</p> <p>В.1 В.2 В.3 В.4 В.5 В.6 В.7</p>	<p>С.1 – позволяет воспользоваться В.1, В.2, В.5, В.6. С.2 – позволяет воспользоваться В.1, В.2, В.4–В.7. С.3 – позволяет воспользоваться В.4, В.5, В.7. С.4 – позволяет воспользоваться В.1, В.5, В.6, В.7. С.5 – позволяет воспользоваться В.1–В.7. С.6 – позволяет воспользоваться В.1–В.6. С.7 – позволяет воспользоваться В.1– В.7</p>	<p>СС. 1 – может помешать реализации В.1, В.2, В.3. СС. 2 – может помешать реализации В.1, В.2, В.3, В.5. СС.3 – может помешать реализации В.1–В.7. СС.4 – может помешать реализации В.1–В.7. СС.5 – может помешать реализации В.1–В.7. СС.6 – может помешать реализации В.1–В.7. СС.7 – может помешать реализации В.1. СС.8 – может помешать реализации В.1–В.3. СС.8 – может помешать реализации В.1–В.3</p>
<p>Угрозы внешней среды (У):</p> <p>У.1 У.2 У.3 У.4 У.5 У.6</p>	<p>С.1 – позволяет противостоять У.2, У.4. С.2 – позволяет противостоять У.2, У.4. С.3- позволяет противостоять У.2, У.4–У.6. С.4 – позволяет противостоять У.1, У.5, У.6. С.5 – позволяет противостоять У.2–У.6. С.6 – позволяет противостоять У.2, У.4. С.7 – позволяет противостоять У.1–У.6</p>	<p>СС.1 – может обострить У.2–У.6. СС.2 – может обострить У.4–У.6. СС.3 – может обострить У.1–У.6. СС.4 - может обострить У.1–У.6. СС.5 – может обострить У.2. СС.6 - может обострить У.2–У.6. СС.7 – может обострить У.2, У.4–У.6. СС.8 - может обострить У.1</p>



ЭТАП 4. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ И ВЫВОДЫ SWOT

Проведённый анализ позволяет описать связь сильных/слабых сторон ГХМ с возможностями и угрозами, сложившимися в его внешней среде, а также оценить (взвесить) эти сильные и слабые стороны и принять эту оценку во внимание при разработке положений Концепции.

4.1. Сильные стороны с точки зрения возможностей – S-O (C-B).

Анализ сильных сторон с точки зрения возможностей позволяет описать факторы, способствующие использованию возможностей внешней среды ГХМ.

4.1.1. Сложившиеся темпы роста показателей основной деятельности ГХМ (C.1) отражают его накопленный комплексный потенциал по всем направлениям основной деятельности. Этот потенциал позволяет:

- расширять количество и численность музейных аудиторий (B.1) в новом периоде истории ГХМ, опираясь на уже сложившиеся аудитории (например, путём предложения им новых долговременных форматов взаимодействия с музеем, превращения их из временных клиентов в постоянных, путём интеграции их в актив музея), и привлекать новые аудитории путём распространения информации о себе, развития собственной репутации через связи сложившихся аудиторий;

- укреплять взаимодействие с учредителем (B.2), формировать у него понимание собственных проблем и перспектив, находить способы эффективных совместных действий, с другой стороны, использовать достигнутые темпы развития для решения стратегических задач культуры региона и реализации стратегических установок учредителя;

- развивать партнёрские связи в проектной деятельности (B.5), используя опыт, достижения и связи, накопленные в периоде становления ГХМ;

- использовать накопленный потенциал для актуализации локального художественного наследия в муниципальных образованиях Югры (B.6), например, путём совместных исследовательских, выставочных, издательских проектов, методической помощи держателям этих ресурсов, действуя как творческий,

организационный, технологический канал актуализации этого наследия и доступа к нему для всех жителей региона, его гостей и внешних партнёров.

4.1.2. Наличие высококачественной и разнообразной фондовой базы (С.2) позволяет актуализировать и использовать следующие возможности:

- накопленный интерес аудиторий (В.1) может поддерживаться и развиваться разнообразными предложениями для этих аудиторий, базирующимися на введении в музейный оборот ранее не известных публике предметов, имён, тематик в различных формах музейной коммуникации. Имеющиеся фондовые ресурсы позволяют делать это, причём на принципах отражения основных тенденций развития отечественного изобразительного искусства в длительном периоде его истории (XV – начало XXI в.). Разнообразие фондовой базы даёт возможность формировать новые влиятельные аудитории, например за счёт установления и развития связей с научно-исследовательским, профессиональным музейным сообществами, востребующими полное комплексное представление истории отечественного изобразительного искусства;

- взаимодействие с учредителем и связанные с ним позитивные для ГХМ результаты (В.2) могут обеспечиваться имеющимися фондовыми ресурсами при реализации различных проектов окружного уровня. Действия учредителя по реализации установок стратегических документов культуры региона могут обеспечиваться этими ресурсами. Фондовое разнообразие предоставляет учредителю возможность генерирования и реализации крупных комплексных проектов, связанных с представлением ключевых тенденций развития отечественного изобразительного искусства, создавать возможности по брендированию региона, установлению новых связей в его внешней среде, например за счёт привлечения к ГХМ внимания научных и профессиональных кругов;

- взаимодействие с музеями автономного округа в рамках задач методического центра по направлению выставочной деятельности (В.4) может обеспечиваться лучшими предметами и коллекциями ГХМ, например предложениями мобильных выставок шедевров русского, советского и современного искусства в постерном виде, а также более стационарными проектами, например с использованием электронных ресурсов и технологий



мультимедиа и удалённого доступа. Разнообразие и возможная историческая ретроспектива имеющейся фондовой базы создадут крепкую научную основу методических проектов;

- актуализация локального художественного наследия Югры (В.6) может поддерживаться собственными фондами ГХМ, в том числе собраниями филиалов, произведениями изобразительного искусства югорской тематики из фондов «головного» музея. Разнообразие фондовой базы позволяет вписывать локальные феномены югорского искусства в широкие контексты истории отечественного изобразительного искусства, формировать принципы, подходы и практики по включению творчества и творческого наследия югорских авторов в историю развития отечественного изобразительного искусства, актуализировать их творчество, вводить его в научный и культурный оборот;

- фондовые ресурсы ГХМ, переведенные в цифровой вид, могут стать контентом для доступных технологических решений по модернизации инфраструктуры музейных коммуникаций (В.7), тем самым создавая условия для их широкого внедрения и применения.

4.1.3. Наличие отлаженной системы учёта фондов (С.3) делает доступными возможности:

- в нужные сроки и с соблюдением надлежащих правил вовлекать в оборот фондовые ресурсы, необходимые для осуществления функций методического центра по направлению ГХМ (В.4), формировать предложения для музеев региона, разрабатывать и осуществлять совместные проекты в рамках деятельности методического центра;

- обеспечивать создание и реализацию любых партнёрских проектов с участием фондов ГХМ (В.5);

- обеспечивать разработку контента на основе фондов ГХМ для форматов музейных коммуникаций, использующих информационные технологии (В.7).

В том или ином виде эффективная система учёта фондов косвенно способствует актуализации и всех других возможностей внешней среды ГХМ.

4.1.4. Хорошее состояние материально-технической базы учреждения (С.4) позволяет:

- удерживать и расширять музейные аудитории (В.1) путём осуществления различных востребованных ими форм работы,

путём создания комфортных условий для реализации инициативных проектов этих аудиторий, путём предложения привлекательной среды посещения;

- реализовывать на базе ГХМ и с его участием различные партнёрские проекты (В.5), требующие материально-технических ресурсов музея;

- предлагать эти ресурсы для реализации проектов и мероприятий по актуализации наследия территорий Югры (В.6), например путём проведения выставок в г. Ханты-Мансийске, реализации издательских и интернет-проектов;

- внедрять современные решения в сфере презентации музейных фондов и музейных коммуникаций, опираясь на соответствующую технологическую базу (накопленную и доступную) – В.7.

4.1.5. Высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения (С.5):

- позволяет использовать ВСЕ доступные возможности при условии организации непрерывного повышения его квалификации и принятии своевременных мер по совершенствованию штатной структуры ГХМ (В.1-В.7).

4.1.6. Накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра (С.6) отражает роль и место ГХМ в музейной сети региона, сложившиеся к настоящему времени и имеющие определённые перспективы, и позволяет актуализировать следующие возможности:

- удерживать и расширять собственные аудитории ГХМ (В.1) как за счёт уже освоенных форм выставочной, научной, консультационной деятельности в музеях Югры, так и за счёт пока не освоенных, но доступных форм работы с художественным наследием округа, в том числе форм, использующих современные технологии и нестандартные форматы коммуникаций с художественным наследием;

- улучшать взаимодействие с учредителем, решая в рамках деятельности научно-методического центра стратегические задачи развития музейного дела, межсекторного сотрудничества, предлагая свои инициативные проекты и мероприятия в данных направлениях (В.2);

- добиваться увеличения, либо – в неблагоприятных сценариях – максимального сохранения бюджетных вложений в деятельность ГХМ путём создания и продвижения проектов и про-



грамм, имеющих значимость для всей музейной сети региона (В.3);

- удовлетворять спрос на функцию научно-методического центра по использованию художественного наследия в музеях Югры, активно развивая данный спрос, закрывая соответствующую нишу в потребностях музеев автономного округа (В.4);

- обобщать опыт функционирования научно-методического центра, организовывать процесс обмена таким опытом с партнёрами внутри и вне Югры, реализовывать на этой основе полезные для себя проекты и мероприятия (например, всероссийские и международные научные конференции) - (В.5).

4.1.7. Высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступившем периоде его истории (С.7) создаёт условия для актуализации ВСЕХ доступных возможностей внешней среды. Это непереносимое условие использования данных возможностей (В.1-В.7).

4.2. Слабые стороны с точки зрения возможностей - W-O (CC-B).

Анализ слабых сторон с точки зрения возможностей позволяет описать факторы, способные воспрепятствовать использованию возможностей внешней среды ГХМ.

4.2.1. Непроявленность собственной идентичности головного музея ГХМ (CC.1). Отражает общую разбалансированность позиции ГХМ как музейного объединения в его собственных коммуникациях с внешними аудиториями, а также наличие проблем с общей идентичностью ГХМ как единого учреждения, призванного проводить скоординированную единую политику в отношении внешней среды. Может создать следующие негативные эффекты:

- дезориентировать аудитории, чем породить упущенные возможности по их формированию (В.1). Особенно это касается потенциальных «неорганизованных» посетителей, жителей и гостей г. Ханты-Мансийска, воспринимающих головной музей и филиалы в качестве автономных учреждений;

- повести к ситуации недоиспользования коммуникативного потенциала головного музея, что неизбежно отразится на выполнении госзадания и стратегических установок учредителя и создаст риск изменения отношения учредителя к ГХМ в негативную сторону (В.2);

- последнее создаст высокий риск в отношении увеличения/сохранения уровня бюджетных вложений в ГХМ (В.3).

4.2.2. Качественная разнородность структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции (СС.2). Сложилась объективно, гармонизация её влияния на развитие ГХМ потребует времени. Создает следующие риски:

- осложняет формирование единой политики в отношении работы с аудиториями (В.1), требует дифференцированного и нестандартного подхода к этой проблеме, чем затрудняет внутренние процессы производства предложений для различных аудиторий;

- при ошибочных действиях руководства ГХМ может создать угрозы реализации множества проектов, в том числе влияющих на ключевые показатели ГХМ, и осложнить отношения с учредителем (В.2);

- при реализации риска, связанного с В.2, может поставить под вопрос финансовые вложения со стороны учредителя (В.3);

- при ошибках в создании и управлении партнёрскими проектами, рассчитанными на участие двух и более звеньев ГХМ, может повлечь риск для их результатов (В.5).

4.2.3. Неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее (СС.3). Интегральная слабая сторона, создающая риск по важнейшей стороне развития учреждения. Недооценка или неадекватная оценка роли и места науки в ГХМ способна создать препятствия для использования ВСЕХ актуальных возможностей внешней среды ГХМ, а именно:

- лишить научной базы работу музея с его аудиториями, что неизбежно повлечёт их утраты в том или ином масштабе (В.1);

- создать риск неправильных целеполаганий и действий, которые приведут к срыву или ненадлежащей реализации значимых для учредителя направлений работы, проектов и мероприятий, необоснованному падению показателей, следовательно - к обострению отношений с учредителем (В.2);

- в случае реализации риска В.2 высока вероятность потерять уровень финансовых вложений (В.3);

- подорвать базу деятельности научно-методического центра, лишить ГХМ его позиции в музейной сети региона (В.4);

- создать угрозу реализации партнёрским проектам, лишить музей его реальных и потенциальных партнёров (В.5);



– заблокировать любые действия по актуализации наследия автономного округа (В.6);

– лишить рациональной базы всякие затраты на приобретение и внедрение современных технологий (В.7).

Неопределённость статуса науки является одной из ключевых слабых сторон ГХМ, требующей особого внимания как в Концепции его развития, так и в практике этого развития.

4.2.4. Отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью (СС.4). Критично важная слабая сторона. Является таковой в силу особой значимости для будущего ГХМ развития музейных коммуникаций, стратегических установок региона на культивирование человеческого капитала. Эти процессы существуют в основном в проектном режиме, и от качества музейных проектов серьёзно зависит их успех. СС.4 способна поспособствовать закрытию или недоиспользованию абсолютно ВСЕХ актуальных возможностей внешней среды ГХМ. Нуждается в особом внимании при создании Концепции развития учреждения и в практике этого развития.

4.2.5. Недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения (СС.5). Отражает внутренний недостаток сложившейся системы управления, свойственный, впрочем, почти всем музейным учреждениям в регионах. Лишает руководство музея инструментов и возможностей контроля над процессами формирования будущего ГХМ. Будет препятствовать использованию всех имеющихся возможностей, поскольку не даст выстроить правильную работу в отношении каждой из них. Создаёт риск осложнений по всему спектру В.1–В.7, нуждается в особом внимании и приоритетном решении.

4.2.6. Объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий (СС.6). Проблема неустранимая (определяется самим профилем художественного музея, отказаться от коего невозможно), но преодолимая. Создаёт препятствия для:

– расширения аудиторий и удержания их внимания к учреждению (В.1).

4.2.7. Незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа (СС.7). Ослабляет коммуникативный потенциал ГХМ со всеми вытекающими последствиями, а именно:

- снижает интерес аудиторий либо ведёт к недоиспользованию их потенциала (В.1);

- отсекая потенциальные аудитории, препятствует реализации стратегических установок учредителя, требующих от ГХМ непрерывной генерации интереса жителей Югры, что неизбежно отразится на показателях и отношении учредителя к музею (В.2);

- проблемы с В.2 могут породить проблемы с В.3.

4.2.8. Проблема адаптации «немузейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея (С.8). Отражает риски размывания приоритетов основной деятельности и связанные с ним возможности репутационных издержек. Если выйдет из-под контроля руководства ГХМ, может осложнить отношения с учредителем (В.2), который обязан обеспечивать строго уставную деятельность учреждения, в неблагоприятном финансовом сценарии может повлечь проблемы с необходимостью экономии средств (В.3) и отказом от поддержки этого сегмента аудитории, который приведёт к осложнению отношений с ней (В.1).

4.3. Сильные стороны с точки зрения угроз S-T (C-Y).

Данный анализ позволяет описать возможные способы противодействия учреждения имеющимся угрозам внешней среды за счёт его сильных сторон.

4.3.1. Сложившиеся темпы роста показателей основной деятельности ГХМ (С.1) могут содействовать блокированию:

- угрозы относительно низкого интереса внешних аудиторий к ГХМ, обусловленного его художественным профилем (У.2). Эти темпы отражают явное наличие интереса внешней среды к ГХМ, который может понять, удержать и развить этот интерес;

- угрозы изменения общего вектора культурной политики в автономном округе в сторону объективного ослабления представительских, «витринных» функций культуры, необходимости переориентации деятельности ГХМ на развитие внутреннего человеческого капитала региона (У.4). Музей на базе сложившихся на данный момент аудиторий может развивать направления деятельности, вполне адекватные данной тенденции.

4.3.2. Наличие высококачественной и разнообразной фондовой базы (С.2) позволяет противостоять:



– относительно низкому интересу внешних аудиторий к ГХМ, обусловленному его художественным профилем (У.2). Потенциал имеющихся фондов позволяет создавать востребованные и интересные форматы коммуникаций вокруг ГХМ;

– угрозе изменения вектора культурной политики (У.4). При правильной актуализации имеющихся фондовых ресурсов для внутрирегиональной аудитории ГХМ не потеряет социального влияния, а, наоборот, укрепит его (качество фондов это позволяет).

4.3.3. Наличие отлаженной системы учёта фондов (С.3) блокирует следующие угрозы:

– относительно низкого интереса внешних аудиторий к ГХМ, обусловленного его художественным профилем (У.2). Существующая система учёта фондов позволяет наладить производство востребованного музейного продукта в необходимом режиме;

– изменения вектора культурной политики (У.4). Система учёта способна поддержать ГХМ в любых изменениях приоритетов его публичной деятельности;

– коррекции планов учредителем (У.5.) Система учёта фондов в принципе может настроиться на увеличение числа публичных мероприятий, проектов с выраженным увеличением аудитории, необходимых для обеспечения выполнения плановых коррекций. Это позволяют сделать уровень компетенции персонала, состояние учётной документации и степень автоматизации учётных процессов;

– угрозы, связанной с возможным падением темпов посещаемости (У.6). То же, что и для случая У.5.

4.3.4. Хорошее состояние материально-технической базы учреждения (С.4) позволяет противостоять:

– угрозе снижения бюджетных инвестиций или их стагнации (У.1). У ГХМ нет необходимости финансировать решение острых проблем материально-технической базы и отвлекать на это средства, предназначенные на цели основной деятельности. Напротив, состояние этой базы может позволить найти резервы для экономии в случае существенного снижения бюджетного финансирования;

– угрозе коррекции планов учредителем (У.5). Материально-техническая база ГХМ позволит ему увеличить число публичных проектов и мероприятий, нацеленных на реализацию

плановых коррекций. Критичных ограничений материально-технического и технологического характера в эту сторону нет;

- угрозе, связанной с возможным падением темпов посещаемости (У.6). То же, что и для случая У.5.

4.3.5. Высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения (С.5). Не может заблокировать только угрозу снижения или стагнации финансирования (У.1.). Всем остальным угрозам может противостоять (У.2–У.6).

4.3.6. Накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра (С.6) может противостоять:

- угрозе относительно низкого интереса внешних аудиторий к ГХМ, обусловленного его художественным профилем (У.2). Нарботанные каналы связей в музеях автономного округа, развитие по этим связям внестационарных форм музейной коммуникации, в том числе на базе информационных технологий, смогут содействовать актуализации фондовых ресурсов ГХМ и расширению его аудитории;

- угрозе изменения вектора культурной политики (У.4). То же самое, что и для случая У.2. ГХМ располагает хорошим научно-методическим потенциалом для развития указанного приоритета деятельности.

4.3.7. Высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступившем периоде его истории (С.7) создаёт условия для противодействия ВСЕМ угрозам внешней среды (У.1–У.6). Возможности блокирования У.1. с позиции данной сильной стороны ограничены, но таковые по минимизации возможного ущерба ГХМ в случае У.1. имеются.

4.4. Слабые стороны с точки зрения угроз – W-T (CC–У).

Данный анализ описывает возможные обострения проблем учреждения в связи с его слабыми сторонами под действием существующих угроз внешней среды.

4.4.1. Непроявленность собственной идентичности головного музея ГХМ (С.1) может обострить проблемы в связи с угрозами:

- относительно низкого интереса внешних аудиторий к ГХМ, обусловленного его художественным профилем (У.2). Нечеткая проявленность у головного музея своего, ярко выраженного музейного лица может усугубить и законсервировать



«естественный», относительно низкий интерес потенциальных аудиторий к художественному музею;

– невозможности комплектования фондов на количественном и качественном уровне, сложившемся в 1990–2000-е гг. в Галерее Фонда поколений (У.3). Численно переданный Галереей фонд невелик, его простой показ в постоянной экспозиции, а также во временных выставках, лишённых концептуальной основы, связанной с общей идентичностью головного музея, сравнительно быстро вызовет усталость аудиторий. Для удержания интереса необходимо сопровождать показ наследства Галереи Фонда поколений какими-либо интересными контекстами, создавать же такие можно только при условии единой концепции головного музея в структуре ГХМ;

– изменения вектора культурной политики (У.4). Музей, не имеющий ярко выраженной идентичности, не сможет стать фактором формирования человеческого капитала в регионе;

– коррекции планов учредителем (У.5). У музея с выше обозначенной проблемой нет шансов на серьёзное увеличение показателей, которые могут потребоваться в связи с возможными плановыми коррекциями;

– возможного падения темпов посещаемости (У.6). То же, что и для случая У.5.

4.4.2. Качественная разнородность структуры ГХМ (С.2) может обострить угрозы, связанные:

– с относительно низким интересом внешних аудиторий к ГХМ, обусловленным его художественным профилем (У.2). Ошибки в единой политике работы с аудиториями могут сформировать негативные впечатления у аудиторий о ГХМ как об объединённом музее, способствовать упущенным возможностям при формировании и стабилизации этих аудиторий;

– с угрозой изменения вектора культурной политики (У.4). Объективные различия между подразделениями ГХМ и возможные проблемы с координацией его деятельности могут создать проблемы для формирования общих приоритетов музея в русле региональной стратегии;

– с угрозой коррекции планов учредителем (У.5). Рассогласованность в подходах к основной деятельности, возможная по причине объективных различий, создаёт риск падения эффективности этой деятельности;

– с возможным падением темпов посещаемости (У.6). В условиях вышеуказанных различий в разных подразделениях

ГХМ эти тенденции могут проявляться по разным причинам и должны преодолеваются различными средствами. Существует риск недооценки этого фактора, который не позволит справиться с проблемой.

4.4.3. Неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее (СС.3). Лишает ГХМ способности ориентироваться в собственных проблемах, создаёт риски неправильного использования интеллектуального потенциала учреждения, поэтому способна обострить ВСЕ выявленные и возможные угрозы (У.1-У.6.).

4.4.4. Отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью (СС.4). Лишает ГХМ ключевого инструмента противостояния угрозам, т.к. не позволяет своевременно и эффективно отвечать на вызовы внешней среды. Способна обострить ВСЕ угрозы (У.1-У.6).

4.4.5. Недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения, необходимой в данном периоде его истории (СС.5). Прямо не влияет только на угрозу инвестиционной конъюнктуры (У.1). Все остальные угрозы, более тесно связанные с менеджментом ГХМ, способны обострить (У.2-У.6).

4.4.6. Объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе, барьеры на пути освоения новых аудиторий (СС.6), усилила негативное влияние естественно сниженного интереса публики к музейным предметам художественного профиля (У.2).

4.4.7. Незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа (СС.7) может обострить угрозы:

- относительно низкого интереса внешних аудиторий к ГХМ, обусловленного его художественным профилем (У.2). Дефекты внешнего позиционирования могут оттолкнуть возможные аудитории;

- изменения вектора культурной политики (У.4). Недостатки музейной «внешности» будут осложнять коммуникации с человеческим капиталом региона;

- коррекции планов учредителем (У.5) по причине проблем функционирования коммуникаций ГХМ в части его обеспечения корпоративным стилем;



– снижения темпа посещаемости (У.6). По тем же причинам, что и в случае У.2 и У.4.

4.4.8. Проблема адаптации «немусейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея (С.8) может обостриться:

– угрозу по последствиям снижения финансирования (У.1). В условиях снижения финансовой обеспеченности нужно будет либо сокращать неформатные при приоритетном сохранении форматных направления культурно-массовой деятельности (с соответствующим эффектом в виде потери аудиторий), либо обосновывать необходимость их поддержки их полезностью для «форматных» функций ГХМ.

4.5. Ранжирование сильных и слабых сторон ГХМ по результатам SWOT-анализа.

Можно составить рейтинг сильных и слабых сторон ГХМ отдельно с точки зрения возможностей внешней среды и с точки зрения её угроз. В основу рейтинга с точки зрения возможностей следует положить число возможностей, которые соответствуют каждой из сильных и слабых сторон учреждения. В порядке убывания этот рейтинг представлен в табл. 8–9.

Таблица 8

Рейтинг сильных сторон ГХМ с точки зрения возможностей его внешней среды

№ п/п	Наименование сильной стороны	Значение рейтинга
1–2	С.5 – высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения	7
1–2	С.7 – высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступивший период его истории	7
3–4	С.2 – наличие высококачественной и разнообразной фондовой базы	6
3–4	С.6 – накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра	6
5–6	С.1 – сложившиеся темпы роста показателей основной деятельности ГХМ	4
5–6	С.4 – хорошее состояние материально-технической базы учреждения	4
7	С.3 – наличие отлаженной системы учёта фондов	3

**Рейтинг слабых сторон ГХМ
с точки зрения возможностей его внешней среды**

№ п/п	Наименование слабой стороны	Значение рейтинга
1–3	СС.3 – неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее	7
1–3	СС.4 – отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью	7
1–3	СС.5 – недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения, необходимых в данный период его истории	7
4	СС.2 – качественная разнородность дивизиональной структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции	4
5–7	СС.1 – непроявленность собственной идентичности головного музея в структуре ГХМ	3
5–7	СС.7 – незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа	3
5–7	СС.8 – проблема адаптации «немусейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея	3
8	СС.6 – объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий	1

Точно так же можно составить рейтинги сильных и слабых сторон ГХМ с точки зрения угроз внешней среды (табл. 10–11).



Таблица 10

**Рейтинг сильных сторон ГХМ
с точки зрения угроз внешней среды**

№ п/п	Наименование сильной стороны	Значение рейтинга
1	С.7 – высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступивший период его истории	6
2	С.5 – высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения	5
3	С.3 – наличие отлаженной системы учёта фондов	4
4	С.4 – хорошее состояние материально-технической базы учреждения	3
5–7	С.1 – сложившиеся темпы роста показателей основной деятельности	2
5–7	С.2 – наличие высококачественной и разнообразной фондовой базы	2
5–7	С.6 – накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра	2

Таблица 11

**Рейтинг слабых сторон ГХМ
с точки зрения угроз внешней среды**

№ п/п	Наименование слабой стороны	Значение рейтинга
1	2	3
1–2	СС.3 – неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее	6
1–2	СС.4 – отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью	6
3–4	СС.5 – недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения, необходимых в данный период его истории	5
3–4	СС.1 – непрявленность собственной идентичности головного музея в структуре ГХМ	5
5	СС.7 – незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа	4
6	СС.2 – качественная разнородность дивизиональной структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции	3

1	2	3
7–8	СС.8 – проблема адаптации «немузейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея	1
7–8	СС.6 – объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий	1

Суммируя полученные значения, получаем общие рейтинги по результатам SWOT-анализа для каждой из сильных и слабых сторон (табл. 12–13).

Таблица 12

Общий рейтинг сильных сторон ГХМ

№ п/п	Наименование сильной стороны	Значение рейтинга
1	С.7 – высокая мотивация руководства ГХМ к решению задач комплексного развития учреждения в наступивший период его истории	13
2	С.5 – высококвалифицированный и стабильный коллектив учреждения	12
3–4	С.2 – наличие высококачественной и разнообразной фондовой базы	8
3–4	С.6 – накопленный опыт выполнения функций научно-методического центра	8
5–6	С.4 – хорошее состояние материально-технической базы учреждения	7
5–6	С.3 – наличие отлаженной системы учёта фондов	7
7	С.1 – сложившиеся темпы роста показателей основной деятельности ГХМ	6

**Общий рейтинг слабых сторон ГХМ**

№ п/п	Наименование слабой стороны	Значение рейтинга
1–2	СС.3 – неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее	13
1–2	СС.4 – отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью	13
3	СС.5 – недостаточная эффективность внутренних инструментов комплексного анализа, оценки и контроля основных показателей развития учреждения, необходимых в данный период его истории	12
4	СС.1 – непроявленность собственной идентичности головного музея в структуре ГХМ	8
5–6	СС.2 – качественная разнородность дивизиональной структуры ГХМ, требующая на этапе становления особых мер по его интеграции	7
5–6	СС.7 – незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа	7
7	СС.8 – проблема адаптации «немусейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея	4
8	СС.6 – объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий	2

Таким образом, нами зафиксированы и описаны иерархии сильных и слабых сторон ГХМ, актуальные для достижения целей его развития на этапе формирования ГХМ как «влиятельного музея». С учётом данных экспресс-анализа SWOT возможно будет предложить формулировки целей, задач, механизмов и рисков Концепции развития ГХМ, сформулировать этапы, варианты и мероприятия для неё.

ОПИСАНИЕ ЗАДАЧ ГХМ БУ «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ»

Результаты экспресс-анализа SWOT можно проинтерпретировать следующим образом.

Для достижения общей цели в наступившем историческом периоде – превращения ГХМ во влиятельный и востребованный комплексный коммуникативный центр в сфере движимого наследия автономного округа – музею следует:

- опираясь на выявленные сильные стороны, используя имеющиеся возможности внешней среды, принимая во внимание существующие угрозы, преодолеть выявленные слабые стороны, заместить эти проблемные зоны состояниями, *качественно противоположными им* и соответствующими функционалу художественного музея как комплексного коммуникативного центра.

Музейный коммуникативный центр – возможный функционал

Анализ имеющихся концептуальных документов ГХМ позволяет описать желаемый образ такого коммуникативного центра, фактически существующий в наличных планах ГХМ. Обобщая эти данные, можно сформулировать следующее:

- ГХМ как коммуникативный центр формирует, хранит, осуществляет установленный учёт, реставрацию и консервацию движимого художественного наследия согласно сложившимся в структуре музейного собрания направлениям. Комплектование фонда осуществляется по всем основным направлениям. Формирование фондов должно осуществляться на принципах комплексности, планомерности, целенаправленности, тщательности отбора, равномерности (баланса между систематическим





и тематическим принципами комплектования), актуальности. Критерии комплектуемых материалов включают в себя информативность, коммуникативность, аттрактивность, экспрессивность, эстетичность, территориальную репрезентативность, приоритет уникальности. Комплектование реализует цели государственного задания и нацелено на рост объёмов фондов хранения. Основные способы комплектования – дар и закупка. Для комплектования активно используются партнёрские мероприятия – выставки, пленэры, фестивали, по традиции обеспечивающие передачу предметов в дар со стороны участников. Музей обеспечивает гарантии подлинности хранимого им художественного наследия, для чего организует профессиональную экспертизу предметов, поступающих в фонды музея. ГХМ организует передачу сведений в Государственный каталог Музейного фонда Российской Федерации и Региональный каталог музейных предметов и коллекций, обеспечивает сохранность музейных предметов и коллекций путём создания надлежащих условий хранения, реставрации, консервации;

– ГХМ как комплексный коммуникативный центр продолжает развиваться в качестве научно-методического центра по направлению экспозиционно-выставочной деятельности для всех музеев автономного округа, хранящих в своих собраниях предметы художественного наследия. ГХМ развивает научное и методическое направление по исследованию и организации музейных коммуникаций, проводит научно-практические мероприятия по данным направлениям на различных уровнях вплоть до международного, осуществляет совместные проекты, консультационную деятельность по направлениям работы научно-методического центра;

– ГХМ как комплексный коммуникативный центр в сфере художественного наследия Югры самоопределяется силами своих филиалов как ведущий музейный центр страны, сохраняющий, изучающий и использующий наследие знаковых для Югры художников – В.А. Игошева и Г.С. Райшева. ГХМ продолжает комплектование художественных и документальных коллекций художников, изучает эти коллекции, организует постоянные, временные, стационарные и мобильные выставки, издательские проекты, реализует межмузейные, межсекторные (совместно с другими учреждениями культуры) и межведомственные проекты, посвященные их наследию, проводит науч-

ные и научно-практические мероприятия, посвящённые творчеству В.А. Игошева и Г.С. Райшева;

- ГХМ проводит политику непрерывного обучения и повышения квалификации своего персонала. Такая политика по возможности должна охватывать всех: рядовых сотрудников, руководителей структурных подразделений, высшее руководство. Цель этой политики – не только рост компетенций персонала, но и расширение внешних связей ГХМ за счёт их генерирования на персональном уровне;

- ГХМ проводит работу по актуализации художественного наследия Югры, значимого для региона, его муниципальных образований и поселений, изучает и организует (либо содействует организации) доступ к наследию югорских художников XX–XXI вв.;

- ГХМ осуществляет активную и целенаправленную экспансию в городскую среду Ханты-Мансийска, в том числе с использованием рекламных технологий и средств (наружная реклама и реклама в СМИ, мобильные рекламные материалы, интернет), событийных инструментов (творческие акции в различных районах города, особенно удалённых от центра, с насыщеннейшей культурной средой), распространения сувенирной продукции, мобильных выставок. ГХМ может привлекать для этого как собственные фондовые материалы, так и материалы партнёров – других музеев и иных организаций;

- ГХМ содействует снижению барьеров доступа к художественному наследию Югры (собственные фонды, материалы организаций – партнёров) путём внестационарных форм презентации движимого культурного наследия, в том числе с использованием мультимедийных технологий, технологий удалённого доступа, мобильных выставок, использующих постерные материалы, не требующие особых условий экспонирования. Другим аспектом снижения барьеров доступа может стать модернизация среды приёма посетителей, имеющая целью внедрение технологий доступа людей с ограниченными физическими возможностями, на этой базе – развитие предложений для данного сегмента аудитории;

- ГХМ активно замещает и развивает нишу художественного образования и воспитания в городе и регионе. Учреждение реализует свои возможности в интересах приобщения детской аудитории к художественному наследию (развивает проект твор-



ческой мастерской «Детская художественная галерея» в Доме-музее В.А. Игошева, продолжает работу со средними общеобразовательными школами г. Ханты-Мансийска, создаёт предложения для детских художественных и общеобразовательных школ других муниципальных образований и поселений Югры, в том числе с использованием технологий мультимедиа и удалённого доступа). ГХМ продолжает и развивает взаимодействие со средними специальными и высшими учебными заведениями в Югре по направлению художественных специальностей, осуществляет совместные проекты с профильными кафедрами вузов в автономном округе и других регионах;

– ГХМ стремится расширить свои аудитории как за счёт традиционных и уже апробированных предложений для публики (постоянные экспозиции, выставки, мастер-классы, лекции, экскурсии, массовые мероприятия), так и за счёт разработки и внедрения новых, ранее не практиковавшихся форм музейной коммуникации, в том числе использующих «немусейные» инструменты актуализации музейного наследия (музыка, театрализация, поэзия, историческая реконструкция и т.д.), а также доступные современные технологии мультимедиа и визуализации (например, такие, как «дополненная реальность» или «виртуальный промоутер»);

– ГХМ продолжает формировать вокруг себя «пояс» из заинтересованных организованных аудиторий «немусейной» направленности (киноклуб, клуб авторской песни и др.), адаптирует их деятельность к своим основным задачам, для этой цели разрабатывает и внедряет различные формы взаимодействия с ними, например, приурочивая их творческие акции к своим музейным мероприятиям, стремится активизировать своих «неформатных» партнёров в направлении их собственных инициатив по совместной деятельности с ГХМ, разрабатывает различные акции и мероприятия для уличного пространства совместно с творческими коллективами и персоналиями немусейного профиля. ГХМ балансирует развитие «неформатных» форм культурно-массовой деятельности развитием профильных художественному музею форм клубной работы (изостудии, объединения искусствоведов, художников, дизайнеров, фотографов и т.д.);

– ГХМ формирует систему устойчивых горизонтальных связей во внешней среде – формирует «клубы друзей», орга-

низует различными способами общественные обсуждения актуальных для себя проблем, сканирует внешнюю среду на предмет предложений, выдвинутых по этим обсуждениям, ведёт их «банк», изучает их на предмет внедрения (элементы краудсорсинга);

- ГХМ активно участвует в доступных грантовых и творческих конкурсах. В наиболее вероятных вариантах состояния его внешней среды такое участие не будет преследовать целей увеличения внебюджета. Оно будет рассчитано на повышение престижа и узнаваемости ГХМ, получение новых возможностей для реализации его проектов, нахождение новых партнёров, выработку новых внешних связей;

- ГХМ формирует и активно использует оцифрованные базы по своим фондовым ресурсам, создаёт различные музейные продукты с их использованием;

- в интересах наиболее эффективной реализации вышеуказанных функций ГХМ укрепляет свою материально-техническую и технологическую базу.

Описание задач и возможных решений

Вышеприведённое описание фиксирует желательное (целевое) состояние ГХМ, которое необходимо достигнуть в историческом периоде укрепления его влияния. В настоящее время это состояние не достигнуто либо достигнуто не полностью. Можно описать задачи, которые необходимо решить для его достижения, в соответствии с иерархией «слабых сторон» по итогам экспресс-анализа SWOT.

1. Рейтинг «слабых сторон» ГХМ по итогам SWOT показывает высокое значение для развития ГХМ такой его внутренней проблемы, как *неопределённость видения и статуса научно-исследовательской деятельности в музее*. Реализация практически всех направлений вышеуказанного функционала комплексного коммуникативного центра потребует многоцелевого и разнообразного *научного обеспечения*. Это, в свою очередь, потребует выстраивания соответствующей системы.

На данный момент система НИР в ГХМ может быть охарактеризована следующим образом:

- в ГХМ имеется научно-методический совет (далее – НМС), в полномочия которого входят рассмотрение, оценка, корректировка результатов НИР подразделений и работников. НМС,



таким образом, осуществляет экспертные и контрольные функции в отношении уже готовой научной продукции;

– в ГХМ имеется позиция заместителя директора по развитию и проектной деятельности, в должностные обязанности которого входит оперативное руководство деятельностью отделов научно-экспозиционного, научно-методического, отдела внешних коммуникаций. Заместитель директора по развитию и проектной деятельности, таким образом, курирует структурные подразделения, в функционале которых имеется более или менее выраженная научная составляющая. Таким образом, в существующей системе НИР имеется функция текущего администрирования научно-исследовательских работ по направлению некоторых линейных подразделений. Часть полномочий по текущему администрированию НИР (в сегменте научно-фондовой работы) находится в функционале главного хранителя;

– соответствующие отделы специализируются на научном обеспечении экспозиционной, методической работы и внешних коммуникаций. Научные сотрудники филиалов осуществляют научное обеспечение основных направлений деятельности внутри данных структурных подразделений. Таким образом, в действующей системе НИР имеются исполнительские исследовательские функции в некоторых линейных подразделениях. Нет функционала научного обеспечения в отделе информационных технологий, хотя этот отдел обязан разрабатывать и предлагать технологические и технические решения большой производственной важности.

К достоинствам сложившейся в ГХМ системы НИР следует отнести отсутствие излишней локализации функций научно-исследовательской деятельности. Контрольные функции и текущее администрирование не вынесены в замкнутую управленческую структуру, её исполнительские функции не сосредоточены в специализированном линейном подразделении (научно-исследовательском отделе). Подобная локализация в музейном учреждении не является оптимальным решением в силу того, что музей – не научное учреждение в чистом виде, а наука в музее не может быть классическим самоценным приращением знания. Вместе с тем в ГХМ имеются симптомы впадения в противоположную крайность – отсутствие персонализированной ответственности за организацию научной деятель-

ности. Сегодня этот функционал разделен между позициями заместителя директора по развитию и проектной деятельности и учёного секретаря, расплётён по различным структурным подразделениям.

Вполне очевидно, что достижение цели на новом этапе развития ГХМ потребует резкого увеличения научной активности в музее. Существующая система НИР в этом смысле имеет следующие недостатки:

- позволяет контролировать конечную научную продукцию, администрировать и осуществлять её производство. Этого достаточно в условиях решения научных задач, решаемых на постоянной или долгосрочной основе в стабильной внешней среде. В условиях же необходимости интенсивного генерирования новых форм музейных коммуникаций необходим действенный механизм научной инициативы, адекватный задачам и возможностям учреждения. В существующей линейно-функциональной организации НИР такового нет, она ориентирована на продолжение уже возникших направлений научной деятельности;

- существующая система НИР базируется на чётком распределении исполнительских функций: отделы занимаются научным обеспечением по своим линейным направлениям. Однако формирование целевых функций ГХМ как комплексного коммуникативного центра чем дальше, тем больше будет требовать формирования комплексных проектных групп, решающих линейно разнородные задачи в рамках общих целей. В существующей структуре нет нормативно зафиксированных механизмов организации и координации таких проектных групп, хотя прецеденты межподразделенческого взаимодействия в реальной практике работы ГХМ имеются. Эта практика нуждается в завершении её консолидации и нормативном закреплении;

- не просматривается в существующей системе и такая важная составляющая любой научной деятельности, как единая научная среда учреждения. Научные сотрудники локализованы в рамках отделов и филиалов, их локальных целей и задач. Активизация НИР в наступившем историческом периоде неизбежно потребует повышения насыщенности внутримузеевских научных коммуникаций и внедрения организационных форм такой насыщенности;



– существующая система НИР в ГХМ по своему существу является замкнутой. В ней отсутствуют нормативный канал связи с внешней научной средой, совещательная структура, функционально аналогичная учёному совету либо экспертному совету. Такая структура могла бы создать полезный механизм внешней оценки научной продукции ГХМ в той мере, в какой это считал бы необходимым сам музей. Подобный инструмент позволил бы оптимизировать расход времени и сил на НИР, гарантировал бы от эффекта «изобретения велосипеда», мог бы послужить каналом получения необходимой научной информации. Подобная структура не обязательно должна быть оформлена в виде стационарного совещательного органа с постоянным составом. Она может существовать в формате «банка связей» ГХМ с различными авторитетными профильными экспертами и коллективами экспертов, которые привлекаются для решения проблем ГХМ в переменном режиме по необходимости и на различных условиях. Обязателен для функционирования такой структуры координирующий центр внутри ГХМ, формирующий, поддерживающий и актуализирующий по мере необходимости связи с теми или иными экспертами и/или их коллективами.

Организацию научной деятельности на этапе определения её приоритетных направлений, генерирования ключевых для ГХМ проектов, формирование актуальной научной повестки необходимо сосредоточить под персонифицированной ответственностью уполномоченного должностного лица и подчинённого ему структурного подразделения/подразделений.

Таким образом, существует задача «достройки» действующей системы НИР в ГХМ. Не отказываясь от принципов и механизмов уже существующей системы, её следует дополнить:

– «штабной» структурой, в задачи которой входили бы действия по координации научных компонент во всех структурных подразделениях и филиалах в рамках направлений деятельности ГХМ как комплексного коммуникативного центра. Нет необходимости дополнительно создавать совещательные органы – в положении о НМС обозначены все полномочия, необходимые для генерирования и координации научной деятельности в учреждении. В практику НМС могут войти формирование повестки по научному сопровождению всех видов деятельности ГХМ, рассмотрение и решение вопросов инициирования

тех или иных научных работ и направлений в деятельности музея в зависимости от его комплексных задач как коммуникативного центра, составление научных программ и планов их реализации;

- матричной структурой для координации проектных групп (см. далее, п. 2);

- инструментом насыщения внутренней научной среды. Таковой могла бы стать ежегодная внутренняя конференция для всех сотрудников ГХМ, имеющая отчётно-презентационный характер и дающая возможность всем сотрудникам представить результаты своей научной деятельности в текущем отчётном периоде. Тематика этой конференции принципиально не должна ограничиваться, единственным критерием допуска к участию должно быть наличие исследований и разработок (внедрённых или предлагаемых к внедрению) по направлениям работы коммуникативного центра, выполненных в отчётном периоде. Все сообщения можно публиковать на сайте учреждения, лучшие из них – рекомендовать к докладу на регулярной научно-практической конференции, посвященной музейным коммуникациям. Возможен также допуск на данное мероприятие представителей других музеев, а также представителей околмузейных партнёрских групп с информацией об их исследованиях и разработках;

- внешними консультативными структурами или экспертами, по мере необходимости осуществляющими функции экспертизы тех или иных идей, решений, проектов, регулярно делающими для ГХМ обзоры научной информации по важным для музея направлениям, оказывающими консультационную помощь по отдельным вопросам;

- программой стажировок сотрудников всех подразделений по направлению организации НИР;

- в зависимости от варианта состояния внешней среды учреждения и соответствующего ему варианта развития ГХМ – решением вопроса о персонифицированной ответственности за координацию научной деятельности. В благоприятных вариантах развития (инновационный и инвестиционный⁹) это может быть введение ставки заместителя по научной работе,

⁹ Стратегия развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года. С. 34–35.



которому в подчинение могут быть переданы соответствующие отделы. В обязанности этой структуры может войти, помимо «классических» задач НИР в музее (организация научных мероприятий, обеспечение издательской деятельности, изучение музейных фондов), обеспечение функций коммуникативного центра: изучение внешней среды учреждения, потребностей его аудиторий, возможностей для проектной деятельности, формирование актуальной повестки для составления программ и планов проектной деятельности, подготовка предложений по участию в грантовых конкурсах и целевых программах. Данная структура будет готовить аналитические материалы для НМС и директора, принимать, анализировать и оценивать проектные инициативы сотрудников ГХМ и внешних партнёров для их утверждения или отклонения НМС и директором, анализировать результаты комплексного развития учреждения в определённый период и вносить предложения по необходимым коррекциям развития музея в целом и отдельных участков его работы. В благоприятных вариантах развития (инновационный, инвестиционный) структуру, подчинённую заместителю директора по научной работе, следует усилить ставками:

- 1) редактора (развитие коммуникативного центра повлечёт прогнозируемое увеличение объёмов выхода различной издательской продукции);
- 2) научного сотрудника (вследствие увеличения объёмов аналитической работы).

В инерционном варианте отраслевого развития культуры Югры у ГХМ не будет возможности получить дополнительные кадровые ресурсы. В этом варианте следует конвертировать в должность заместителя директора по научной работе любую иную функционально аналогичную должность. Функционалы редактора, научного сотрудника (аналитика) могут быть введены путём пересмотра и коррекции должностных инструкций.

В случае острого кризиса и сокращения внешнего финансирования ГХМ достройку системы управления НИР придётся законсервировать до преодоления негативной ситуации. В этом случае необходимо сохранять сложившуюся систему управления НИР и решать задачу удержания ресурсов, прежде всего кадровых.

2. Важной внутренней слабостью ГХМ является *отсутствие отлаженного механизма управления проектной деятельностью.*

Выше оно было отмечено в отношении организации НИР, однако данная слабая сторона касается не только НИР. Линейно-функциональная структура управления, сложившаяся в ГХМ (и существующая практически во всех более или менее крупных музеях – юридических лицах), по определению является структурой бюрократического типа и не настроена на задачи активизации и поддержания проектной деятельности. Она по природе своей рассчитана на организацию и управление длительными рутинными производственными процессами с постоянно воспроизводимым во времени результатом. Важно понимать, что линейно-функциональная структура управления в музейном учреждении не может быть демонтирована и заменена на проектную: таким ключевым задачам музея, как обеспечение сохранности и безопасности, а также и учёт музейных предметов и коллекций, она соответствует полностью.

Развитие же проектной деятельности непосредственно вытекает из целей нового исторического этапа ГХМ. Это означает, что действующая бюрократическая структура управления музеем должна быть дополнена структурой адаптивной, обеспечивающей координацию и управление проектными группами.

Эта задача может быть решена разработкой и внедрением в ГХМ *матричной структуры* проектной деятельности. В существующих условиях эта структура могла бы выглядеть следующим образом:

- научный штаб ГХМ – научно-методический совет – определяет приоритетные направления работы музея как комплексного коммуникативного центра, требующие генерирования и реализации определённых проектов. По результатам этого определения структурным подразделениям даётся поручение внести соответствующие предложения, которые сводятся в план проектной деятельности;

- служба заместителя директора по научной работе во взаимодействии со службой по развитию и проектной деятельности проводят установленную аналитическую и экспертную работу, готовят повестку и предложения по приоритетным направлениям и проектам ГХМ в данном плановом периоде, формируют необходимый пакет документов для передачи его на рассмотрение НМС и директора;

- в отделе внешних коммуникаций (либо в другом отделе, смотря по целесообразности) создаётся и нормативно закрепля-



ется позиция специалиста по грантовой работе, в должностной функционал которого входит регулярный мониторинг грантового рынка – отслеживание профильных для ГХМ грантовых, программно-целевых творческих конкурсов, при возможности – изучение потенциальных спонсоров, информирование о них НМС. В благоприятных вариантах развития (инновационный, инвестиционный) эта позиция может быть введена дополнительной ставкой. В инерционном варианте она может быть создана путём пересмотра и коррекции существующих должностных инструкций;

– под администрированием руководителя службы по развитию и проектной деятельности для каждого планируемого проекта создаются автономные проектные группы, получающие задание по подготовке соответствующей конкурсной документации. Если данные заявки не получают поддержки на конкурсах, но при этом принимается решение о воплощении проекта собственными силами, проектная группа осуществляет его реализацию;

– руководитель проектной группы назначается директором по представлению руководителя службы по развитию и проектной деятельности, либо если проект локализуется в рамках филиала – по представлению заведующего филиалом. Руководителем проекта может быть любой сотрудник учреждения, в случае необходимости – приглашённый сторонний специалист на договорной основе. Руководитель получает право входить в деловые отношения с любыми структурами ГХМ, от которых зависит реализация проекта, минуя функциональное руководство музея;

– сложностью в деятельности матричной структуры всегда является разграничение полномочий между руководителем проектной группы и функциональным руководством учреждения. В связи с этим необходим детально прописанный регламент для проектных групп, по максимуму определяющий их деятельность и полномочия их руководства. Разработка такого регламента в полноценном виде будет возможной только с учётом опыта внедрения матричной структуры;

– результаты деятельности проектных групп в обязательном порядке проходят установленный контроль НМС и докладываются на ежегодной корпоративной конференции ГХМ;

- все сотрудники, в чьи должностные обязанности может входить работа в проектных группах, проходят обязательные стажировки по направлению проектной деятельности в музее.

3. В ГХМ *существует проблема комплексного анализа, оценки и контроля показателей развития учреждения.*

Эта проблема характерна практически для всех муниципальных и региональных музейных учреждений страны. Как правило, менеджмент этих учреждений анализирует локальные показатели по различным направлениям основной деятельности вверенного учреждения и управляет основной деятельностью на основе разрозненных данных. Это приводит к недостаточно эффективному распределению ресурсов, дисбалансам во внимании к различным направлениям работы, ошибкам в постановке промежуточных целей.

Невозможно обеспечить движение учреждения к заданным целям в ситуации отсутствия рациональных управленческих инструментов движения к этим целям. Необходимо выработать и внедрить внутреннюю систему анализа, оценки и контроля показателей работы учреждения в их комплексе. Эта система должна иметь гибкий характер, настраиваться на любые актуальные цели и задачи музея и быть полностью подконтрольной его руководству.

4. *Качественная разнородность структуры ГХМ, обусловленная особенностями его истории и спецификой его ключевых звеньев, требует постановки и решения следующих задач:*

- следует, безусловно, сохранить творческую автономию филиалов, их сложившиеся традиции и направления основной деятельности. Филиалы могут и должны ориентироваться на выработанное ими видение своих локальных миссий, которые в целом не противоречат общей миссии ГХМ, а представляют собой её версии. Следует продолжать актуализацию их основного фондового и творческого ресурса, в том числе с использованием новых форм и технологий;

- следует учесть роль и место филиалов в предлагаемых системах научной и проектной деятельности ГХМ. Филиалы должны быть активно интегрированы в предлагаемый «научный штаб» музея – НМС, в проектную матрицу ГХМ, в работу корпоративной научной конференции. При реализации проектов, локализованных в филиалах, и создании в них соответствующих проектных групп назначать руководителей этих групп следует по представлению дирекции филиалов;



– необходимо увеличить количество внутренних совместных проектов (выставочных, исследовательских, издательских), имеющих «сверхзадачу» презентации основных тенденций развития отечественного изобразительного искусства XV – начала XXI в. и использующих фонды и формы работы всех трёх подразделений ГХМ. Например, запланировать (при благоприятных вариантах развития ГХМ) в 2015–2020 гг. соответствующие издательские серии, представляющие указанные тенденции на материалах общего фонда ГХМ.

5. *Объективные ограничения возможностей внешней экспансии ГХМ, связанные с его профильной принадлежностью, в том числе барьеры на пути освоения новых аудиторий.* Эта слабая сторона учреждения обусловлена спецификой художественного профиля ГХМ. В отличие от музеев исторических, краеведческих, многопрофильных, аудитории художественных музеев малочисленнее и более инертны с точки зрения возможностей их расширения. В связи с этим возникают следующие задачи и решения:

– ГХМ, опираясь на дополненную систему организации НИР и соответствующую ей матрицу организации проектной деятельности, должен организовать своего рода «мини-индустрию» по массовому и непрерывному производству новых и адаптации не практикуемых в музее форматов работы с аудиториями и значительно актуализировать пакет своих предложений для публики. В связи с этим приоритетными задачами организации НИР в музее должны стать: а) генерирование предложений по соответствующим проектам музейного коммуникативного продукта; б) научное изучение и анализ внешней среды с точки зрения поиска и заимствования (адаптации) успешного опыта по работе с публикой у других музеев художественного профиля. На решение этих задач можно ориентировать и предполагаемую внешнюю экспертную структуру ГХМ;

– музей должен уделить особое внимание развитию вне-стационарных форм работы. В этой области музеем накоплен значительный опыт, в данном направлении возможно как «экстенсивное» движение – приход со своими проектами на новые, ранее не освоенные пространства, так и «интенсивное» – создание и внедрение новых, ранее не практиковавшихся акций и мероприятий на уже освоенных пространствах (например, в

подземных переходах на ул. Гагарина и ул. Чехова в г. Ханты-Мансийске). Принципом проектной деятельности ГХМ должен стать лозунг «Мы идём к Вам!»;

- ГХМ должен уже сегодня работать на свои перспективы за пределами исторического этапа, анализируемого и проектируемого в данной Концепции. Необходимо внедрить программы приобщения к ГХМ с самых ранних лет, например выстроить сетевое взаимодействие с детскими садами Ханты-Мансийска.

6. *Непроявленность собственной идентичности головного музея ГХМ.* Эта слабая сторона ГХМ обусловлена исторически. Если филиалы ГХМ до их вхождения в состав объединённого художественного музея имели многолетнюю историю в качестве музейных учреждений и успели наработать определённый имидж в автономном округе и его столице, то головной музей в период предыстории ГХМ музеем не был и работал в формате общедоступной галереи. Попытки самоидентификации, впрочем, были ещё во времена Галереи Фонда поколений: в речевой оборот вошла метафора «Северная Третьяковка», в целом вполне адекватно отражавшая уровень и статус формируемого художественного собрания.

Проблема состоит в том, что самоидентификация, основанная на метафоре «Северная Третьяковка», по всей видимости, не имеет будущего. По объективным причинам ГХМ не сможет продолжать практику комплектования Галереи Фонда поколений. Следовательно, в обозримом будущем между позиционированием и реальным положением дел возникнет разрыв, который по мере его углубления нанесёт ГХМ непоправимый вред.

Необходимо поставить задачу проявления новой идентичности (и нового образа для позиционирования) для головного музея в структуре ГХМ. Сегодня головной музей эффективно использует свой «ресурс места», развивая популярные у публики предложения по культурно-массовым мероприятиям, клубным формам, в связи с чем возникает риск отставания в использовании собственно фондового ресурса. Это ставит вопрос о необходимости балансирования направлений использования этих двух ключевых ресурсов ГХМ. Активное развитие коммуникативных форм, связанных с «ресурсом места», необходимо продолжать и в перспективе, дополнив его формами актуализации фондового ресурса, адекватными современной ситуации, особенностям музейного собрания и профилю художественно-



го музея. Возможным вариантом в этом смысле может стать идея «Сокровищница» (это условное название, при возможности и желании можно заказать профессиональную разработку бренда для этого направления). Эта идея может быть представлена в виде программы интерактивных мероприятий, представляющих шедевры русского искусства из фондов музея в формате повествования о произведении – «герое» мероприятия. Это может быть сюжет об авторе произведения, его персонаже или событии, отражённом в нем, о легенде произведения или связанных с ним историях. Такое мероприятие должно быть хорошо сценарировано, сценарий должен предусматривать технологии «оживления» средствами музыки и звуковых эффектов, театрализации, мультимедиа, дополненной реальности или виртуального промоутера. При внедрении мероприятия должна создаваться интрига для публики, реализуемая средствами организации доступа на него средствами рекламы, в том числе и вирусной. Например, доступ на мероприятие должен быть бесплатным, но при этом ограниченным какими-либо правилами (билет можно приобрести только в определённом месте и в конкретный день и час, билет может разыгрываться в лотерею и т.д.). Через программу таких мероприятий головной музей станет позиционировать себя отчасти как место элитарное и загадочное, как и положено сокровищнице, доступ в которую сопряжен с преодолением определённых сложностей. Данная программа может реализовываться как элемент постоянной экспозиции, как временная выставка, а также как комплексное мероприятие в любом экспозиционно-выставочном пространстве.

Таким образом, совмещая «ресурс места» и фондовый ресурс, головной музей предлагает максимально широкий спектр предложений для самых разнообразных аудиторий – от массовых мероприятий для всех и каждого до камерных, элитарных форм для избранных ценителей. Идентифицировавшийся в качестве своеобразной «матрешки» (снаружи разнообразные по формам и содержанию предложения для различных аудиторий, а внутри – цельная, небольшая, но очень ценная фондовая «Сокровищница»), головной музей вкупе с филиалами, представляющими творчество В.А. Игошева и Г.С. Райшева, образует полноценный коммуникативный центр в сфере движимого художественного наследия.

7. *Незавершённость корпоративного стиля ГХМ как элемента его имиджа.*

Проблема создания корпоративного стиля объединенного музея, хотя и является достаточно важной, может решаться в рабочем порядке. Включить её в Концепцию требуют принципиально важная проблема и соответствующая ей задача: новый корпоративный стиль должен быть ключевым элементом брендинга для *объединённого музея ГХМ*. Сегодня существуют три стиля в рамках одного музея, отражающих пресловутую разрозненность между его звеньями. Задача осложняется тем, что у филиалов за годы их существования сложились свои автономные узнаваемые бренды. Поэтому существует задача разработки такого стиля, который позволил бы представить ГХМ как объединённое (и единое) учреждение, но при этом вобрал бы в себя узнаваемые стили филиалов и позволил бы не потеряться этой узнаваемости.

8. *Проблема адаптации «немусейных» форматов коммуникации к профилю художественного музея.* SWOT-анализ показывает невысокое значение этой проблемы в рейтинге слабых сторон ГХМ. Головной музей сформировал на своей базе «пояс» различных творческих групп немусейной направленности – клуб авторской песни, киноклуб и т.д. Само по себе данное направление деятельности работает на актуализацию «ресурса места» ГХМ, делает его более узнаваемым и привлекательным, особенно для молодёжных аудиторий. Вместе с тем существуют опасения, что активность в данном направлении может войти в диссонанс с имиджем ГХМ как художественного музея и, в конечном счёте, повредить ему. Во избежание этих рисков учреждению следует, опираясь на достроенную систему научной деятельности, поставить свой «немусейный пояс» под контроль предлагаемой проектной матрицы. Следует изучить и обобщить опыт такого сотрудничества в других музеях (с точки зрения содержания реализуемых проектов), выработать программу по стыковке деятельности немусейных партнёрских формирований с творческими планами, проектами и акциями ГХМ на содержательном уровне. В качестве балансирующей эту практику структуры следует активно развивать «пояс» профильных форм такой работы, использующих фондовые ресурсы ГХМ и реализующих в качестве приоритетной тематику изобразительных искусств.



Обобщая вышесказанное, можно сгруппировать вышеперечисленные задачи следующим образом:

- управленческие задачи, требующие мер по изменению организационно-управленческих структур и практик;
- инфраструктурные задачи, требующие технологических и технических решений, закупки оборудования и материалов;
- творческие задачи, требующие соответствующей организации, в том числе и решения задач первых двух типов.

Эти задачи можно оценить по необходимым срокам реализации, требованию затрат и вариантам сценариев будущего.

Дополнительная задача на планируемый период: ГХМ укрепляет свою материально-техническую и технологическую базу. Следует продолжить модернизацию информационной инфраструктуры музея, для чего с участием отдела информационных технологий, других компетентных структур, включая филиалы, составить соответствующую программу, предусматривающую анализ мультимедийных, аудиовизуальных решений (аппаратное и программное обеспечение), доступных на рынке и необходимых для полноценного выполнения функций коммуникативного центра. В этой программе необходимо учесть технологические и технические решения для снижения барьеров доступа к музейному наследию (специализированное оборудование, использующее тактильные средства передачи информации, система «СКАУТ» для лиц с ограниченными физическими возможностями), технологические решения для разработки и создания мультимедийных презентаций в интересах распространения музейного продукта ГХМ в муниципальных образованиях и поселениях автономного округа (например, по концепции «виртуальных филиалов»), решения сопровождения постоянных экспозиций и выставочных проектов на площадях головного музея и филиалов, вызывающих интерес у публики, решения по управлению информационной инфраструктурой по технологии «Умный дом». Следует продолжить работу, ведущуюся отделом информационных технологий, по изучению и внедрению свободного программного обеспечения в тех направлениях работы ГХМ, где это возможно. Необходимо дооснастить ГХМ современным оборудованием для постоянной экспозиции, для временных и мобильных выставок.

Возможные этапы, сроки и варианты

Планируя решение вышеуказанных задач, следует иметь в виду, что оценка вариантов делается на базе прогнозов вариативного развития, данных в Стратегии развития культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 г. и на период до 2030 г. Стратегия предлагает следующие варианты:

- инвестиционный сценарий – темпы прироста вложений в культуру растут, приоритет – инфраструктурное развитие;
- инновационный сценарий – темпы прироста вложений в культуру растут, приоритет – творческое развитие;
- инерционный сценарий – темпы прироста вложений стагнируют или не растут.

К этому следует добавить четвёртый вариант – темпы падают по сценарию 2009 г. (кризисный вариант).

Самый высокий рейтинг слабых сторон ГХМ, определяющих постановку этих задач, связан с задачами управленческими. В сложившихся условиях внешней среды при данных сильных сторонах ГХМ и его внешних возможностях ключевое значение имеют именно они. Поэтому последовательность их решения может быть следующей:

- 1) «достройка» системы НИР – управленческая задача, являющаяся для ГХМ ключевой, так как без полноценной научной организации любые улучшения станут невозможными. Этап планирования изменений следует осуществить до конца 2014 г., этап формирования структуры – до середины 2015 г. Регулирование механизма и выход на полноценное функционирование – до конца 2015 г. Уровень затрат прогнозируется в инновационном и инвестиционном вариантах высоким (потребуется дополнительный фонд оплаты труда для соответствующих ставок). В инерционном варианте этих расходов не потребуется. В любом варианте (кроме тяжёлого кризиса) потребуются расходы на стажировки сотрудников по направлению организации НИР в музее. Решение задачи будет доступно для ГХМ в любом из вариантов развития отрасли, спрогнозированном в Стратегии развития культуры автономного округа (инерционный, инвестиционный, инновационный). В кризисном варианте решение данной задачи придётся отложить до преодоления негативной ситуации;



- 2) создание и запуск проектной организации – управленческая задача. Должна решаться параллельно с достройкой системы НИР. Этап планирования изменений следует осуществить до конца 2014 г., этап формирования структур – до середины 2015 г. Регулирование механизма и выход на полноценное функционирование – до конца 2015 г. Уровень затрат прогнозируется в благоприятных вариантах средним (потребуется ввести дополнительную ставку). В инерционном варианте этого не потребуется. Также необходимы будут расходы на стажировку сотрудников по направлению проектной деятельности в музее (все варианты, кроме кризисного). Решение задачи будет доступно для ГХМ в любом из вариантов развития отрасли, спрогнозированном в Стратегии развития культуры автономного округа, кроме кризисного;
- 3) разработка и внедрение внутренней системы комплексного анализа, оценки и контроля ключевых показателей развития ГХМ – управленческая задача с элементами творческой. При достаточной мотивации такая система может быть разработана и внедрена до середины 2015 г., апробирована – по показателям второго полугодия 2015 г. Уровень затрат прогнозируется средним либо – при условии её разработки собственными силами – низким;
- 4) задачи дальнейшей интеграции филиалов и головного музея – комплексные (управленческие, творческие, инфраструктурные одновременно): подключение филиалов к отстраиваемым системам НИР и проектной деятельности необходимо вести в режиме реального времени создания этих систем; важный момент – создание внутренних совместных проектов трёх подразделений ГХМ (выставочные, исследовательские, издательские и иные), использующих фонды и формы работы всех подразделений ГХМ. Уровень вложений потребуется достаточно высокий (кроме задач по плановой интеграции систем НИР и проектной деятельности). В инвестиционном и инновационном вариантах задачи могут быть решены полностью, в инерционном – с задержкой или по сокращённым планам; в кризисном варианте возможно решение по интеграции систем НИР и проектной деятельности;

- 5) решение задач по форсированию экспансии в различные сегменты внешнего пространства (имеют комплексный характер) могут решаться в двояком временном режиме. Задачи внедрения в городскую среду уже решаются ГХМ, эту практику следует продолжать, разработав программу такой экспансии на период до 2020 г. и состыковав её с программами развития технологической базы и проектной деятельности. Задачи организации массового производства коммуникативных форматов могут полноценно решаться на базе планируемых системы НИР и проектной матрицы. В рамках создания таких систем можно разработать и согласовать соответствующую программу на 2016–2020 гг. Пакет предложений для дошкольных учреждений и соответствующую программу по их реализации можно создать и запустить в 2014–2015 гг. Уровень вложений потребует достаточно высокий (кроме выстраивания системы коммуникаций с дошкольными учреждениями). В инвестиционном и инновационном вариантах задачи могут быть решены полностью, в инерционном – с задержкой или по сокращённым планам, в кризисном – только задачи организации системной работы с детскими садами;
- 6) задачи по реализации программы «Сокровищница» (комплексные) можно решить в пилотном режиме в 2014–2015 гг. В случае успеха создать детальную программу на пять лет. Уровень вложений – высокий. В инвестиционном и инновационном вариантах решение возможно полностью, в инерционном – с применением максимального удешевления, в кризисном – с задержкой или минимизацией объёмов;
- 7) все задачи по созданию корпоративного стиля (творческая задача) можно решить в 2014–2015 гг. Уровень вложений – средний. Возможно во всех вариантах, кроме кризисного;
- 8) задачу по стыковке «немузейных» форматов (творческая задача с элементами управленческой) с музейной деятельностью и развитию профильных ГХМ форм культурно-массовой работы можно решить на базе функционирующей системы НИР и системы проектной деятельности в 2015–2016 гг. Уровень вложений – сред-



ний. Могут потребоваться расходы на командировки сотрудников с целью стажировок или обмена опытом. Возможно во всех вариантах, кроме кризисного.

Дополнительно необходимо осуществить решение задач, связанных с укреплением материально-технической и технологической базы – инфраструктурная задача с элементами творческой. Задачи по модернизации технологической базы музейных коммуникаций могут быть расписаны в программу до 2020 г. В 2014–2015 гг. можно решить задачи по обеспечению проекта «Сокровищница». В 2015–2016 гг. – задачи обеспечения инфраструктуры для аудитории с ограниченными физическими возможностями. В 2015–2020 гг. – задачи по обеспечению внестационарных форм музейной презентации. В 2015–2020 гг. (исходя из состояния финансовых возможностей) внедрить систему управления информационной инфраструктурой во всех трех зданиях, оснастить ГХМ современным экспозиционно-выставочным оборудованием. Уровень расходов прогнозируется высокий. Полностью задачи смогут быть решены в инвестиционном и инновационном вариантах, в инерционном варианте смогут быть решены частично.

ОПИСАНИЕ РИСКОВ

Ключевым риском для решения задач данной Концепции является неподконтрольный для ГХМ фактор – уровень бюджетных вложений в его развитие. ГХМ, как и другие государственные музеи автономного округа, не имеет развитой практики привлечения внебюджетных средств. Возможности развития такой практики и поддерживающей её организационно-управленческой структуры представляются крайне ограниченными. В автономном округе сложилась традиция централизации работы с потенциальными спонсорами в структурах исполнительной власти, что отражает специфику углеводородного региона: основные спонсоры в Югре – это крупные нефтедобывающие компании. Эти компании в период благоприятной экономической конъюнктуры могут направлять на социальные цели довольно большие средства, которые администрируются централизованно. В кризисной конъюнктуре нефтяные компании оптимизируют социальные бюджеты, поэтому в случае общего экономического кризиса рассчитывать на спонсорские источники ГХМ не следует.

Грантовое финансирование является весьма ограниченным, кроме того, нерегулярным и конкурсным. Ни по суммам возможного финансирования, ни по стабильности источника грантовые и программно-целевые конкурсы из бюджетов вне Югры не смогут возместить выпадающее финансирование из бюджета учредителя.

Развитие платных услуг и предпринимательской деятельности ограничено малыми размерами г. Ханты-Мансийска, в котором нет ёмкого рынка для музейных бизнесов. Кроме того, в городе существуют устойчивая традиция дешёвого музейного





билета (доступ в ГХМ вообще традиционно бесплатный) и связанная с ней высокая эластичность спроса на музейные услуги. Резкий подъём входной платы и цен на сопутствующие услуги столь же резко снизит спрос.

В случае реализации угрозы падения бюджетных вложений ГХМ будет решать проблему не попытками увеличения доходов (хотя таковые и будут иметь место), а включением режима экономии. Кризисный вариант развития будет означать приостановление решения всех задач, уровень расходов на которые оценен как высокий (прежде всего расходы на приобретение основных средств, транспортные расходы, затем – расходы на сторонние услуги и стажировки сотрудников). В этом варианте ГХМ сосредоточится на решении важных управленческих задач, не требующих значительных затрат.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ В РАЗРЕЗЕ НАПРАВЛЕНИЙ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ МУЗЕЙ»

1. Научно-фондовая деятельность. К 2020 г.:

- ГХМ полностью обеспечивает сохранность, безопасность, нормативно установленный учёт музейных фондов, их своевременную реставрацию и консервацию;

- ГХМ развивается как музей художественного профиля с сочетанием комплексного и монографического принципов. Комплектование фондов сориентировано на задачу формирования фондовых ресурсов, способных обеспечить полноценное публичное представление истории русского искусства XV–XXI вв. (от иконописи до современного искусства) в различных коммуникативных формах для жителей и гостей Югры. В филиалах скомплектованы и продолжают пополняться фонды, отражающие творчество и биографии В.А. Игошева и Г.С. Райшева. Увеличена доля произведений, полученных инициативным и целевым комплектованием, при сохранении и пассивных его форм. Система управления фондами обеспечивает все актуальные процессы функционирования музейных коммуникаций. Система НИР стабильно обеспечивает операции по научной атрибуции, описанию и каталогизации фонда. Весь фонд оцифрован и каталогизирован в электронном виде. Электронные ресурсы активно используются во всех видах и формах музейных коммуникаций;

- следует оговорить, что научно-фондовая деятельность в Государственном художественном музее будет осуществлять-





ся на устойчивых линейно-функциональных принципах, обеспечивающих её нормативные задачи. Сотрудники научно-фондовой службы будут привлекаться к осуществлению проектной деятельности только в той мере, в какой эта последняя будет нуждаться в движении фондовых ресурсов и ни в коем случае – не в ущерб основным задачам учёта, хранения и обеспечения безопасности фондов. Содержательный аспект процессов формирования фондов ГХМ описывается в приложении.

2. Научно-исследовательская деятельность. К 2020 г.:

– в ГХМ действует система организации и управления НИР, построенная и отлаженная на принципах и механизмах, сформулированных в данной Концепции. Научным обслуживанием обеспечиваются все направления работы ГХМ. Работает отлаженный механизм научной поддержки проектной деятельности и коммуникативных процессов в различных направлениях и формах. Все аспекты деятельности ГХМ обеспечиваются необходимой и полноценной научной аналитикой и экспертизой. Разработана и отлажена система внешних научных связей ГХМ. Проводится ежегодная отчётная корпоративная конференция. Материалы конференции регулярно публикуются в печатном и/или электронном виде. Раз в два года проводится научно-практическая конференция по проблемам музейных коммуникаций (в чередующемся режиме во всероссийском и международном статусе). Материалы конференции регулярно публикуются в виде сборников. Все сотрудники музея регулярно участвуют в профессиональных мероприятиях по профилю деятельности, проходят обучение, повышение квалификации, профессиональную переподготовку по актуальным направлениям своей работы. Ведётся активное исследование фондовых ресурсов в интересах создания и публичного представления исторической картины русского искусства XV–XXI столетий в различных коммуникативных форматах. В рамках этой работы осуществляется каталогизация фондов (в том числе и в электронном виде), разрабатываются различные коммуникативные продукты (в том числе для филиалов и направления «Сокровищница»), полученные научно-практические результаты систематически публикуются и обсуждаются как внутри коллектива, так и во внешнем научном сообществе;

- ГХМ как комплексный коммуникативный центр в сфере художественного наследия Югры самоопределяется силами своих филиалов как ведущий музейный центр страны, сохраняющий, изучающий и использующий наследие знаковых для Югры художников – В.А. Игошева и Г.С. Райшева. Филиалы осуществляют специализированные исследования творчества и биографий В.А. Игошева и Г.С. Райшева, публикуют их результаты, разрабатывают и внедряют новые коммуникативные продукты, представляющие наследие мастеров, различным аудиториям;

- одной из приоритетных задач выставочной и научной деятельности Галереи-мастерской художника Г.С. Райшева является введение масштабного наследия художника в контекст современного искусства. Ключевой аспект данного направления – синтез коренной сибирской культуры и поисков современного искусства;

- одним из приоритетных направлений деятельности Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева должна стать целенаправленная актуализация наследия живописца как яркого представителя русского реализма. В рамках этого направления следует организовать комплексное масштабное исследование взаимосвязей творчества В.А. Игошева с традициями русского реалистического изобразительного искусства, с творчеством художников – представителей советского академического реализма. По результатам такого исследования станет возможно создание многообразных музейных коммуникативных продуктов, открывающих мир русского реалистического искусства и, в частности, мир советского академического реализма для жителей Югры в ранее неизвестных (малоизвестных) им аспектах. В рамках этого направления возможна реализация научно-исследовательских, выставочных, культурно-образовательных проектов, предусматривающих развитие системы внешних связей Государственного художественного музея с другими музейными центрами России, художественными высшими учебными заведениями, позволяющих серьёзно расширить горизонты деятельности ГХМ и представить жителям Югры множество новых имён, тематик и шедевров;

- НИР в ГХМ будет осуществляться в значительном объёме на принципах проектной деятельности. В то же время такие её виды, как научное обеспечение постоянной экспозиции, пер-



вичное изучение фондовых поступлений, обеспечение текущей аналитики деятельности могут строиться на принципах линейно-функциональных.

3. Экспозиционно-выставочная деятельность. К 2020 г.:

– к 2020 г. ГХМ располагает современной постоянной экспозицией в здании головного музея. Данная экспозиция позволяет поддерживать различные формы музейных коммуникаций, в том числе интерактивные площадки (например, «Мастерская художника»), площадки для проведения комплексных культурно-образовательных мероприятий, в том числе и со специально ограниченным доступом. Современные постоянные экспозиции действуют и в филиалах. Экспозиции филиалов в полной мере раскрывают творческие и биографические особенности выдающихся мастеров – В.А. Игошева и Г.С. Райшева. На площадях постоянных экспозиций филиалов работают программы по приобщению публики к наследию данных мастеров, в том числе использующие современные средства аудиовизуализации. Все экспозиционные площади ГХМ (головной музей и оба филиала) оснащены инфраструктурой безбарьерного доступа, аудиовизуальной инфраструктурой, позволяющей осуществлять разнообразные формы визуализации электронных ресурсов. ГХМ работает как центр внутриокружных музейных коммуникаций, принимая у себя выставочные проекты из других хранилищ художественного наследия Югры (музеи, частные и корпоративные коллекции), и как центр коммуникаций внешних, принимая проекты из хранилищ других российских регионов и из-за рубежа. ГХМ реализует совместные проекты с другими хранилищами наследия, представляя свои фонды на общих выставочных мероприятиях, в том числе в других регионах страны и за рубежом. Учреждение активно осуществляет мобильные выставочные программы в муниципальных образованиях Югры, в том числе с использованием электронных ресурсов и удалённого доступа. Складываются традиции проведения творческих акций и мероприятий в городском пространстве Ханты-Мансийска с участием и привлечением ресурсов различных творческих сил города и региона, в том числе и стационарные формы (например, в подземных переходах города);

– в части функционирования и развития постоянной экспозиции экспозиционно-выставочная деятельность может осу-

ществляться на линейно-функциональных принципах. Определённые направления этой деятельности, в том числе крупные комплексные проекты (например, «Сокровищница»), а также локальные выставочные акции могут реализовываться в режиме проектной деятельности.

4. Научно-методическая деятельность ГХМ. К 2020 г.:

- ГХМ продолжает функционировать как методический центр по вопросам экспозиционно-выставочной деятельности для музеев Югры, располагающих художественными коллекциями. В качестве методического центра осваивает направление музейных коммуникаций, реализует программы методических семинаров, учёб, а также аналитику по данным направлениям, создаёт и поддерживает систему консультаций по этим направлениям, проводит региональные, всероссийские и международные мероприятия на соответствующую тематику. В ГХМ действует банк данных по творческим объединениям художественной направленности в округе, персоналиям югорских художников, скульпторов, дизайнеров, профессиональных мастеров декоративно-прикладного искусства, формируется актив из данной среды в интересах реализации различных творческих проектов. ГХМ осуществляет выпуск методических пособий по своему профилю, в том числе и для дистанционной учёбы, регулярно и в различных формах публикует материалы по своим культурно-образовательным программам, мероприятиям, прошедшим успешную апробацию при их внедрении и проведении;

- научно-методическая работа в музее обеспечивает все разнообразные направления проектной деятельности ГХМ по её потребностям, но сама по себе выстраивается в линейно-функциональном режиме.

5. Культурно-образовательная деятельность. К 2020 г.:

- освоены все ныне доступные, но пока ещё не вовлеченные в музейные коммуникации, аудитории. ГХМ окружен мощным «поясом» культурных инициатив, действующих под его управлением и контролем на систематической основе (например, в форме различных клубов, в том числе и профильных, деятельности художественного музея). При ГХМ существует и действует организованный актив, представляющий различные



аудитории, генерирующий идеи по производству и внедрению музейных коммуникативных продуктов. Отлаженная система НИР позволяет видеть запросы аудиторий и тенденции их изменений, отлаженная система проектной деятельности позволяет систематически создавать и внедрять новые, востребованные предложения для публики. Система внутреннего анализа, оценки и контроля показателей основной деятельности позволяет вносить в работу с аудиториями своевременные коррективы. Выстроена система взаимодействия с учреждениями художественного образования различных уровней, возможности ГХМ интегрированы в их образовательные программы на регулярной основе. Существует системное предложение образовательных программ, иных культурно-образовательных мероприятий, в том числе на основе мобильных выставок, уличных творческих акций, а также музейного веб-ресурса. Формируется систематизированное культурно-образовательное направление по тематике истории русского искусства XV–XXI столетий, базирующееся на имеющемся фондовом собрании, новых целенаправленных поступлениях в фонды музея, а также на результатах их научного изучения. В филиалах на систематической основе разрабатываются, проводятся и внедряются культурно-образовательные программы, мероприятия, посвящённые наследию и персонам В.А. Игошева и Г.С. Райшева;

– продолжает развиваться оправдавший себя формат творческих встреч, бесед, диалогов в Галерее-мастерской Г.С. Райшева, разработана и внедрена система мультимедийного сопровождения этих мероприятий, использующая трансляции уже состоявшихся встреч с мастером, технологии дополненной реальности и виртуального промоутера;

– сохранена и развивается традиция проведения творческих встреч в каминном зале Дома-музея В.А. Игошева. Проходящие в «домашнем» формате мероприятия – музыкальные гостиные, концерты, литературные чтения, творческие встречи – имеют сложившуюся аудиторию, являются одной из неотъемлемых составляющих имиджа музея. Одним из приоритетных направлений деятельности филиала становится работа творческой мастерской «Детская художественная галерея».

– культурно-образовательная деятельность в основном выстраивается в проектном режиме.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация настоящей Концепции позволит ГХМ:

- развить и укрепить влияние во внешней среде своей деятельности;
- сформировать функционал комплексного коммуникативного центра в сфере движимого культурного наследия в интересах реализации стратегических установок Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в области развития культуры;
- улучшить организационную структуру управления;
- полноценно задействовать свой научный потенциал и потенциал проектной деятельности;
- сохранить унаследованные от организаций – исторических предшественников оправдавшие себя достижения музейной деятельности;
- улучшить координацию между своими звеньями и внутренними подразделениями;
- сформировать материально-техническую базу, обеспечивающую полноценное функционирование ГХМ как ведущего коммуникативного центра Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в сфере движимого художественного наследия;
- внедрить в работу интересные и привлекательные для аудиторий предложения по музейным коммуникациям, укрепить и расширить свои аудитории;
- разработать и осуществить актуальные программы развития по направлениям своей деятельности.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА

Федеральный закон от 09.10.1992 г. № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре».

Федеральный закон от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации».

Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

Постановление Правительства Российской Федерации от 12.02.1998 г. № 179 «Об утверждении положений о Музейном фонде Российской Федерации, о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации».

Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 29.02.2008 г. № 17-ОЗ «О регулировании отдельных вопросов в сфере музейного дела в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре».

Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 15.11.2005 г. № 109-ОЗ «О культуре и искусстве в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре».

Стратегия развития культуры в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре до 2020 года и на период до 2030 года, утверждена постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 18.05.2013 г. № 185-п.

Проект Концепции развития музейной деятельности в Российской Федерации до 2020 года, принят за основу решением Коллегии Министерства культуры Российской Федерации от 07.02.2013 г. № 3.

Положение о научно-методической деятельности государственных музеев Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, утвержденное приказом Департамента культуры Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 11.01.2011 г. № 02/01 – 12.

Устав бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Государственный художественный музей».

ПУБЛИКАЦИИ

1. **Арутюнова Д.В.** Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТТ ЮФУ, 2010.

2. **Белова А.А.** Личная коллекция художника в собрании Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева. Комплектование, хранение, изучение // «ЖИВОЙ МУЗЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА»: научно-практическая конференция, посвященная 10-летию со дня образования Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева и 90-летию мастера: материалы Всероссийской научно-практической конференции 27–28 октября 2011 г. / Дом-музей В.А. Игошева; отв. редактор С.Н. Скорикова. – Ханты-Мансийск: Принт-Класс, 2012.

3. **Белова А.А.** Что нам стоит дом построить (несколько страниц из истории создания Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева) / Отв. ред. Я.А. Яковлев // Науч-метод. сб. – Вып. 1 / Музейное дело в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. – Ханты-Мансийск: Изд-во ООО «Печатное дело», 2011.

4. **Владимир Игошев.** Живопись, графика в собрании Государственного художественного музея. Каталог / Сост. В.А. Белов, А.А. Белова, авт. статьи А.А. Белова. – Екатеринбург: Баско.

5. Графика XVII–XX веков из собрания Государственного художественного музея. Каталог / Сост., авт. статьи Н.Л. Голицына. – Екатеринбург: Баско.

6. **Гнедовский М.** Профиль музея // Советский музей. – 1985. – № 5.

7. **Голицына Н.Л.** Иконы XVI–XVII веков из коллекции В.С. Самсонова в собрании Художественной галереи Фонда поколений Ханты-Мансийского автономного округа – Югры // Русское искусство. – 2009. – №1.

8. **Дибб С., Симкин Л.** Практическое пособие по сегментированию рынка. Цели, анализ, стратегии. – СПб.: Питер, 2001.

9. **Дукельский В.Ю.** Музейный социум // Музей и личность / Сб. стат. отв. ред. А.В. Лебедев. – М., 2007.

10. **Жуковский О.И., Загоскин Д.В., Кижнер Е.Д.** Производственные процессы в музее. Некоторые итоги реализации проекта «Государственные автоматизированные информационные ресурсы Томской области» // Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции «АДИТ-2004». – Самара, 2004.

11. **Загоскин Д.В., Черняк Э.И.** Опыт и перспективы комплексного развития музейного дела в формате региональных музейных учреждений (на примере Томского областного краеведческого музея, 2000–2005 гг.) // Вестник ТГУ. История. – 2007. – №1.

12. **Зонина С.Н.** Становление и перспективы развития Государственного художественного музея / С.Н. Зонина // Памятник архитектуры – от дворца к музею: сборник статей по материалам научно-практической конференции ГМЗ «Петергоф», 2012 / [ред. О. С. Капшоль]. – СПб.: Европейский дом, 2013.

13. **Зонина С.Н.** Пространство жизни // Русская галерея. – 2001. – № 2.

14. **Иванова А.В.** Формы работы Дома-музея В.А. Игошева с посетителями // «ЖИВОЙ МУЗЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА»: научно-практическая конференция, посвященная 10-летию со дня образования Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева и 90-летию мастера: материалы Всероссийской научно-практической конференции 27–28 октября 2011 г. / Дом-музей В.А. Игошева; отв. редактор С.Н. Скорикова. – Ханты-Мансийск: Принт-Класс, 2012.

15. **Калугина Т.П.** Художественный музей как феномен культуры: дис. ... д-ра филос. наук. – СПб., 2002.

16. Концептуальный план работы музея на 2013 год «Государственный художественный музей. Год музеев 2013» / Сост.: Е.А. Мотова, А.А. Белова. – Ханты-Мансийск: ООО «Печатный мир», 2013.

17. Концептуальный план работы музея на 2014 год «Государственный художественный музей. Год культуры 2014» / Сост.: Е.А. Мотова, М.В. Логинова. – Ханты-Мансийск: ООО «Печатный мир», 2013.

18. Концепция развития Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства // Официальный сайт Всероссийского музея декоративно-прикладного и народного искусства [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.vmdpni.ru/museum/development_concept/concept.pdf

19. **Лорд Б., Лорд Г.Д.** Менеджмент в музейном деле. – М.: Логос, 2002.

20. Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении. Портал «POWERBRANDING» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>

21. **Мильнер Б.З.** Теория организации. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры. Сайт «Полка букиниста»

[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://polbu.ru/milner_organization/ch09_all.html

22. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/minzberg.doc>

23. **Мотова Е.А.** Музей – площадка для детского творчества // «ЖИВОЙ МУЗЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА»: научно-практическая конференция, посвященная 10-летию со дня образования Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева и 90-летию мастера: материалы Всероссийской научно-практической конференции 27-28 октября 2011 г. / Дом-музей В.А. Игошева; отв. редактор С.Н. Скорикова. – Ханты-Мансийск: Принт-Класс, 2012.

24. Новая концепция развития ГМИИ им. А.С. Пушкина // Официальный сайт Государственного музея изобразительных искусств имени А.С. Пушкина [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.arts-museum.ru/museum/proekt_razvitiya/novaya_koncepciya_razvitiya/index.php.

25. **Сажина Н.М.** Перспективы Государственного художественного музея в культурном пространстве // «ЖИВОЙ МУЗЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА»: научно-практическая конференция, посвященная 10-летию со дня образования Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева и 90-летию мастера: материалы Всероссийской научно-практической конференции 27–28 октября 2011 г. / Дом-музей В.А. Игошева; отв. редактор С.Н. Скорикова. – Ханты-Мансийск: Принт-Класс, 2012.

26. Самарский художественный музей как субъект культурной политики региона. Основные направления концепции развития СОХМ с 2011 по 2018 гг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://thatis.narod.ru/kolbasa/sohm-conc.html>

27. Сибирские бывальщины. Геннадий Райшев. Иллюстрации автора/ Сборник литературно-фольклорных текстов. Предисловие, ред.-сост. Н.Н. Федорова. – Ханты-Мансийск: Печатный мир, 2013.

28. **Скорикова С.Н.** Создание и деятельность «малого» музея. Из опыта работы Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева (к 10-летию учреждения) // «ЖИВОЙ МУЗЕЙ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА»: научно-практическая конференция, посвященная 10-летию со дня образования Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева и 90-летию мастера: материалы Всероссийской научно-практической конференции 27–28 октября

2011 г. / Дом-музей В.А. Игошева; отв. редактор С.Н. Скорикова. – Ханты-Мансийск: Принт-Класс, 2012.

29. **Скорикова С.Н.** Музеи и частные собрания: перспективы сотрудничества. Каталог «Произведения В.А.Игошева в частных собраниях». – М., 2011.

30. **Стриженко А.А., Бибикова Н.Ю.** Организационные структуры управления и их применение в различных компаниях. Электронная библиотека образовательных ресурсов Алтайского государственного технического университета им. И.И. Ползунова [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pa2000_4/pages/34/Pap34.html

31. **Сундиева А.А.** Современные тенденции, дискуссионные проблемы в отечественном музееведении // Музей и общество: материалы междунар. конф., сент. 2002.: КККМ. – Красноярск, 2002.

32. **Тейлор Ф.У.** Принципы научного менеджмента. Официальный сайт Сибирского государственного университета путей сообщения [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/galter/teilor.doc>

33. **Тимофеева С.А., Мавродиева К.С.** Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования при разработке инвестиционной политики на примере кредитной организации. Официальный сайт Орловского государственного института экономики и торговли [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.orelgiet.ru/monah/32.tm.pdf>

34. **Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л.** Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие. – СПб.: Лань, Планета музыки, 2009.

35. **Фёдорова Н.Н.** Геннадий Райшев. Живопись. Графика / Составитель, статья, публикация записей бесед с художником / Науч. ред. Ю.Я. Герчук. – М.: Издание журнала «Наше наследие», 1998.

36. **Фёдорова Н.Н.** Геннадий Райшев. Природа и символы. Каталог выставки. / Науч. ред., вступит. статья. – Ханты-Мансийск: Полиграфист, 2007.

37. **Хадсон К.** Влиятельные музеи. – Новосибирск: Сибирский хронограф, 2001.

38. **Ширко К.Н., Загоскин Д.В.** Региональная культурная политика: механизмы принятия и реализации управленческих решений // Справочник руководителя учреждения культуры // МЦФЭР. 2009. – №2.

39. **Ширяева Л.А.** Север в творчестве В.А. Игошева // Эринтур. – 2003. – №8.

40. **Яковец И.А.** К вопросу о разработке концепции развития современного художественного музея // «В мире науки и искусства. Вопросы филологии, искусствоведения и культурологии»: материалы XXV Международной заочной научно-практической конференции (08 июля 2013 г.) – Новосибирск: Изд. «СибАК», 2013.

41. **Яковлев Я.А.** Музейная сеть Ханты-Мансийского автономного округа – Югры завтра // История и культура Югры через музейную витрину. – Ханты-Мансийск: Полиграфист, 2008.

42. **Freeman E.** Strategic Management: a Stakeholder Approach. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Художественные музеи России: онлайн-справочник / Под ред. Т.А. Яковлевой [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://russianmuseum.spb.ru/>

Официальный сайт бюджетного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Государственный художественный музей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.ghm-hmao.ru

Единый официальный сайт государственных органов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.admhmao.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ФОНДОВ

Комплектование фондов осуществляется в соответствии с профилем, общими целями развития головного музея и филиалов. ГХМ развивается как музей художественного профиля с сочетанием комплексного и монографического принципов. Комплектование фондов должно быть сориентировано на задачу формирования фондовых ресурсов, способных обеспечить полноценное публичное представление истории российского искусства XV–XXI вв. (от иконописи до современного искусства) в различных коммуникативных формах для жителей и гостей Югры. Комплектование реализует цели государственного задания и нацелено на рост объёмов фондов хранения.

Формирование фондов осуществляется на принципах комплексности, планомерности, целенаправленности, тщательности отбора, равномерности (баланса между систематическим и тематическим принципами комплектования), актуальности. Критерии комплектуемых материалов включают в себя информативность, коммуникативность, аттрактивность, экспрессивность, эстетичность, территориальную репрезентативность, приоритет уникальности. Основные способы комплектования – дар и закупка. Для комплектования активно используются партнёрские мероприятия – выставки, пленэры, по традиции обеспечивающие передачу предметов в дар со стороны участников.

Основным документом, определяющим направления, формы и методы комплектования, является научная концепция комплектования фондов. Создание такой концепции является приоритетной задачей научной и фондовой работы ГХМ в описываемом периоде. На основании научной концепции комплектования фондов, результатов источниковедческих исследований и изучения коллекций музея, а также планов финансирования и организации временных экспозиций, пленэров, иных мероприятий должны составляться текущие планы комплектования фондов ГХМ и филиалов. Текущий план комплектования составляется сроком на 1 год, является частью еже-

годных планов работы музея, должен рассматриваться НМС музея и утверждаться на заседаниях ЭФЗК музея.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ФОНДОВ ГХМ

В настоящее время в **головном музее ГХМ** скомплектована качественная коллекция русского искусства XVIII–XX вв. (живопись, графика, ДПИ), что позволяет приобщать жителей округа к истории отечественного искусства. Но в этой коллекции существует немало лакун. В частности, недостаточно полно представлен период XVIII – первой половины XIX в. Качественная живопись этого времени крайне редко встречается на антикварном рынке, и стоимость произведений значительно превышает финансовые возможности музея. В связи с этим в перспективных планах ГХМ – приобретать сравнительно недорогую печатную графику указанного периода, найти которую можно в частных собраниях Москвы и Санкт-Петербурга, а также в антикварных галереях. Это позволит значительно дополнить существующие в фондах музея небольшие коллекции. ГХМ планирует продолжить комплектование коллекций гравированных портретов и видовых пейзажей XVIII – XIX вв.

Необходимо отметить, что в музейном собрании недостаточно полно представлено отечественное искусство первой половины XX в. Антикварный рынок предоставляет достаточно возможностей для приобретения качественной графики этого периода.

Таким образом, при комплектовании фондов головного музея структуры ГХМ следует выделить следующие приоритетные направления:

1. Пополнение коллекции графики.
 - Гравированные портреты XVIII – XIX вв.

В настоящее время этот раздел невелик, и пополнять его следует таким образом, чтобы сложилась коллекция портретов всех царствующих особ российской правящей династии. Погружение в эпоху трудно представить без портретов деятелей культуры XVIII – начала XX вв., а также портретов исторических деятелей, связанных с историей освоения Сибири.

- Гравированные видовые пейзажи XVIII – XIX вв.

В собрании ГХМ существует коллекция видов сибирских городов, которую можно пополнять гравюрами с сибирской

тематикой, что позволит создать самостоятельную экспозицию или раздел постоянной экспозиции.

– Авторская гравюра первой половины XX в.

В настоящее время этот раздел представлен произведениями А.Ф. Пахомова и И.С. Астапова. Желательно дополнить раздел гравюрами таких авторов, как А.П. Остроумова-Лебедева, Д.И. Митрохин, А.И. Кравченко, В.А. Фаворский, В.Д. Фалилеев и др.

2. Пополнение коллекции живописи.

Существует необходимость пополнения раздела советской живописи. На данный момент недостаточно представлен послевоенный период, а между тем именно работы, выполненные в 1950–80-е гг., можно приобрести как у самих авторов, так и у их наследников.

3. Пополнение коллекции декоративно-прикладного искусства.

Включение в экспозицию произведений декоративно-прикладного искусства позволит значительно расширить экспозиционные возможности музея. Иллюзию погружения посетителя в определенную эпоху позволит создать грамотное сочетание живописи, графики и предметов декоративно-прикладного искусства в экспозиции. Многие музеи имеют удачный экспозиционный опыт такого рода. Дополнением к живописи XVIII–XX вв. могут служить предметы мебели соответствующей эпохи, а также художественный фарфор и серебро, размещенные в витринах.

4. Пополнение коллекции современного искусства.

Комплектование раздела современного искусства музей планирует продолжать путем организации персональных выставок, пленэров с условием передачи части экспонируемых произведений в дар музею.

Целью комплектования фондов филиала **«Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева»** является формирование фондового собрания, всесторонне отражающего биографию и творчество В.А. Игошева как яркого представителя русского реалистического искусства.

Необходимо выделить следующие приоритетные направления комплектования фондов филиала:

1. Пополнение коллекции произведений живописи и графики народного художника СССР В.А. Игошева.

В последние несколько лет Домом-музеем проведена значительная работа по выявлению художественного наследия мастера, итогом которой стала публикация каталога «Произведения В.А. Игошева в частных собраниях». В издании содержится информация о 182 произведениях живописи и графики из 42 частных коллекций. Контакты с коллекционерами из окружения художника являются одним из механизмов пополнения фондов произведениями В.А. Игошева. Сегодняшняя стоимость работ художника на рынке и прогнозируемые объемы финансирования позволяют предположить, что закупка не будет являться основной формой комплектования данной коллекции.

В целях стимулирования передачи произведений в дар необходимо создание системы публичных мероприятий, направленных на повышение общественного статуса дарителей (регулярные выставки новых поступлений, освещение факта дарения в СМИ, вовлечение дарителей в мероприятия музея). Организация данной работы осложняется территориальной удаленностью (большая часть коллекционеров, владеющих произведениями В.А. Игошева, проживает в Москве), вместе с тем необходимо находить формы взаимодействия с потенциальными и реальными дарителями, например, такой формой может стать создание виртуального «Клуба друзей» на официальном сайте музея.

2. Пополнение (фактически формирование) документального фонда народного художника СССР В.А. Игошева.

Одной из приоритетных задач периода является проведение источниковедческого исследования: выявление новых источников комплектования, в первую очередь документальных материалов. Анализ содержания фондов филиала показывает недостаточность документальных источников для музея мемориальной направленности. С целью решения задачи формирования документального фонда необходима организация работы в архивах организаций, с большой долей вероятности владеющих необходимыми материалами (Уфимское театрално-художественное училище, Московский государственный художественный институт им. В.И. Сурикова, Свердловское и Московское региональные отделения Всероссийской творческой общественной организации «Союз художников России», Уральский федеральный университет, Уральская государственная архитектурная академия, Московский архитек-

турный институт (Государственная академия), Московский педагогический государственный университет).

3. Формирование коллекции произведений художников «круга Игошева».

Планируемая актуализация творчества В.А. Игошева, включение его в контекст русского реалистического искусства ставят задачу формирования коллекции художников «круга Игошева» – непосредственных учителей и учеников живописца, а также авторов, тематически и стилистически созвучных творчеству В.А. Игошева. Формирование обозначенной коллекции требует организации предварительной исследовательской работы по определению круга авторов, четких критериев отбора произведений, выявлению конкретных произведений. На основании результатов подготовительного этапа возможно составление плана с обозначением сроков и механизмов комплектования. В отношении произведений коллекции «круга Игошева» эффективным механизмом пополнения может стать организация выставок художников с последующей передачей своих работ в дар музею, а также выявление организаций, готовых передать произведения в фонды.

4. Формирование коллекции детского творчества.

Создание на базе филиала творческой мастерской «Детская художественная галерея» открывает возможность формирования коллекции детского творчества, для которой на начальном этапе необходимо определить место в общей структуре фондов музея и внутреннюю структуру самой коллекции. Основным механизмом комплектования собрания детского творчества (по отработанным заранее критериям) должен стать отбор произведений участников мероприятий Детской художественной галереи – выставок, пленэров, фестивалей.

Таким образом, комплектование фондов филиала «Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева» является комплексным, сочетая задачи систематического (пополнение отдельных коллекций) и тематического (формирование собрания, полноценно отражающего творчество и биографию В.А. Игошева). В описываемом периоде необходимо предусматривать следующие возможные формы комплектования: закупка, безвозмездная передача (дар) организациями и частными лицами. В связи с отсутствием дублетного фонда и непрофильных предметов маловероятной представляется такая форма комплектования, как обмен.

Задачи, связанные с комплектованием музейных фондов филиала «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева», сегодня актуализируются в связи с получением собственного здания и исходя из миссии Галереи-мастерской как центра научного хранения, исследования и популяризации творчества художника Г.С. Райшева, представляющего синтез корневой сибирской культуры и новаторских поисков современного искусства.

Галерея-мастерская располагает самой крупной из многих музейных коллекций Г.С. Райшева – около 1800 ед., включая мемориальный фонд. Наиболее полно представлена графика – печатная и оригинальная, в том числе книжная. Живопись, которая со второй половины 1980-х гг. занимает лидирующие позиции в творчестве художника, представлена достаточно фрагментарно, учитывая временной период эволюции 1960–2010-х гг., масштабность наследия мастера и монографический характер музея.

Особенностью комплектования фондов филиала является уникальный характер музея, в составе которого находится мастерская действующего художника. За 15 лет работы в мастерской сконцентрировалось авторское собрание живописи и графики этого периода, дополненное произведениями предшествующих этапов творчества, привозимыми художником в разные годы на выставки. С обретением площадей в новом здании Галереи-мастерской личное авторское собрание пополнилось большим объемом произведений живописи и графики 1960–1990-х гг., перевезенных из старой мастерской художника в г. Карпинске, а также из Тюменского музея изобразительных искусств, где работы находились на временном хранении после проходивших там выставок.

Авторское собрание, накопленное за годы деятельности Галереи-мастерской и насчитывающее свыше 10 тысяч произведений разных техник исполнения, включая мемориальную составляющую, является источником музейного комплектования, которое реализуется преимущественно за счет даров художника. В настоящее время актуализируются следующие направления комплектования:

1. Отбор и приобретение программных произведений Г.С. Райшева.

Приоритетным направлением в связи с освоением выставочных площадей нового здания является отбор и приобретение авторских произведений для постоянных экспозиций и их резерва, т.е. программных работ художника разных периодов творчества, тематической направленности, представленности видов искусства (живопись станковая и монументальная, графика печатная и оригинальная), а также предметов мемориального фонда. Такая работа системно ведется и будет продолжена на основе исследовательской и выставочной деятельности. Благодаря дарам автора значительно пополнились музейными предметами экспозиционные разделы живописи раннего периода (1980–2000-е гг.) и литературной графики («Героический эпос манси» – 133 ед., иллюстрации по мотивам поэзии Ю. Шесталова – 23 ед.); оба цикла представляют новые работы автора, которые неоднократно экспонировались на выставках. Кроме того, Г.С. Райшевым подарен и введен в экспозицию значимый комплекс мемориальных предметов, привезенных из г. Карпинска, представляющих живописную мастерскую художника 1960–1980-х гг.; готовится передача офортного станка и рабочего стола ручной работы, сделанных по заказу, сопутствующей атрибутики мастерской художника-графика.

Среди первоочередных задач комплектования – приобретение крупномасштабных живописных полотен: «Российская песня» (1991 г.), триптих «Человек и космос» (2003 г.), «Югорское пространство» (2009 г.) и др., а также системное пополнение живописного фонда в соответствии с эволюцией полувекового творчества мастера, его новаторскими поисками. В ближайшее время в связи с расширением постоянной экспозиции графики предстоит дополнить музейную коллекцию недостающими программными произведениями, привезенными из г. Карпинска (цветная линогравюра, офорт, монотипия, акварель).

Учитывая недостаточный уровень финансирования на приобретение произведений искусства, необходимо укреплять связи с организациями-партнерами для привлечения спонсорских средств. Вместе с тем основным традиционным источником комплектования музейных коллекций остаются дары автора, состав которых определяется в соответствии с необходимостью пополнения определенных разделов фонда. Следу-

ет развивать практику проведения ставших традиционными выставок-презентаций даров с информационным освещением в СМИ. Реализация комплектования и исследования фондов должна находить отражение в разного рода каталогах и изданиях Галереи.

2. Пополнение мемориально-документального фонда Г.С. Райшева.

Актуальной задачей является продолжение формирования мемориально-документального музейного фонда:

- мемориальный предметный фонд, включающий личные вещи, атрибуты мастерской художника, книжные издания с автографами автора и пр.;

- личный документальный фонд Г.С. Райшева (документы, фото).

3. Продолжение формирования и систематизации фонда научного архива, связанного с творчеством и биографией художника:

- фото- видеоархив Галереи-мастерской (мероприятия с участием Г.С. Райшева, творческие встречи, гости в мастерской художника и пр.);

- электронный фотоархив создаваемых автором произведений в своей мастерской (с атрибуцией и соответствующей хронологией) – основа для систематизации, комплектования и исследования творческого наследия художника;

- аудиозаписи с комментариями автора к своим произведениям, записи бесед и пр.

4. Формирование коллекций, представляющих контекст художественной среды, в которой работает Г.С. Райшев.

В перспективе возможно собирание немногочисленных качественных тематических коллекций:

- произведений художников, творческие поиски которых близки мировоззрению мастера (в рамках проекта «Диалоги с Райшевым»);

- традиционного искусства коренных народов Югры, русского сибирского этноса.

В перспективный период предстоит работа по систематизации авторского собрания живописи, графики 1960–2010-х гг., находящегося в Галерее-мастерской, его первичной атрибуции и постановке на временное хранение в качестве основы последующего комплектования. Это одна из трудоемких и актуаль-

ных задач, которая потребует поэтапного исполнения, первым из которых станет предварительная подготовка оборудованных фондохранилищ с обеспечением музейного климата.

Исходя из вышеизложенного, Галерея-мастерская Г.С. Райшева обладает большими возможностями комплексного пополнения фондов, более того, перечисленные направления крайне актуальны для данного этапа развития Галереи-мастерской, работающей с действующим художником. В свою очередь, это предполагает большой объем работ и создание условий для реализации поставленных задач. Продуктивность процесса формирования музейного фонда и развития ГМР основывается на дальнейшем совершенствовании принципа комплексной деятельности в области комплектования, выставочной, научно-издательской, информационно-просветительской работы при тесном сотрудничестве с автором, построенном на согласованности, взаимопонимании и взаимной поддержке.

РУКОВОДИТЕЛИ АВТОРСКОГО КОЛЛЕКТИВА:

Загоскин Денис Владимирович – доцент кафедры музеологии, природного и культурного наследия Национального исследовательского Томского государственного университета, кандидат исторических наук

Зонина Светлана Николаевна – директор БУ «Государственный художественный музей»

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ:

Белова Анастасия Александровна – ученый секретарь БУ «Государственный художественный музей»

Голицына Наталья Леонидовна – старший научный сотрудник научно-экспозиционного отдела БУ «Государственный художественный музей»

Левковская Олеся Алексеевна – заместитель директора по экономике и финансам

Маковой Елена Евгеньевна – заведующая научно-экспозиционным отделом БУ «Государственный художественный музей»

Мотова Елена Александровна – заведующая отделом научно-методической деятельности БУ «Государственный художественный музей»

Пирогова Юлия Равкатовна – заведующая отделом по развитию и внешним коммуникациям БУ «Государственный художественный музей»

Проняева Марина Анатольевна – главный хранитель БУ «Государственный художественный музей»

Скорикова Светлана Николаевна – заведующая филиалом «Дом-музей народного художника СССР В.А. Игошева»

Федорова Наталья Николаевна – заведующая отделом наследия Г.С. Райшева филиала «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева»

Фирсов Александр Геннадьевич – заместитель директора по эксплуатации зданий и безопасности музея

Шамшаева Юлия Михайловна – заведующая филиалом «Галерея-мастерская художника Г.С. Райшева»

Научное издание

**Художественный музей
на этапе укрепления влияния**

**Концепция развития БУ
«Государственный художественный музей»
на период 2014–2020 гг.**

Редактор В.Т. Лихачёва
Верстка ООО Фирма «Ацтек», г. Томск



Подписано в печать 11.12.2014 г.
Формат 60x90 ¹/₁₆.
Бумага мелованная. Печать офсетная.
Печ. л. 7,4 + вкл.; уч.-изд. л. 7,7.
Тираж 300 экз. Заказ .



Участники I межрегионального молодежного пленэра «АРтерия», пос. Кирпичный Ханты-Мансийского района. 2012 г.
Автор фото: Железнякова Г. В.



Региональная научно-практическая конференция «Музейная коммуникация: технологии, практики, проблемы». 22-24 октября 2013 г. Автор фото: Гариллов А.Р.



Театрализованная экскурсия по временной выставке «Царский променад» художника В. Ермолаева (г. Москва). 2013 г.
Автор фото: Гарипов А.Р.



Творческая встреча художественного руководителя межрегионального пленэра «Югорская академичка» Г.С. Райшева с участниками пленэра на экспозиции Галереи-мастерской художника Г.С. Райшева. 2014 г. Автор фото: Маковой Е.Е.



Окружной фестиваль «Музейная Арт-маёвка», победитель IV окружного конкурса «Музейный олимп Югры» в номинации «Музейный проект года». 31 мая 2014 2014 г. Автор фото: Гариллов А.Р.



Мастер-класс по изготовлению линогравюры под руководством Г. С. Райшева в рамках всероссийской акции «Ночь искусств». 2014 г. Автор фото: Маслакова М.С.



Выступление группы музыкантов «Пятый этаж» на открытии выставочного проекта «Музейный переход». Подземный переход на перекрестке улиц Энгельса и Мира, г. Ханты-Мансийск. 2013 г. Автор фото: Гариллов А.Р.



Концерт студентов и преподавателей Ханты-Мансийского филиала Российской академии музыки им. Гнесиных из цикла «Музыкальная палитра» в каминном зале Дома-музея народного художника СССР В.А. Игошева. 2012 г. Автор фото: Скориков Ю.М.



Открытие выставки «Леон Бакст. В зените славы» в рамках Всероссийской акции «Ночь в музее». 17 мая 2014 г.
Автор фото: Гарипов А.Р.



Участники квеста по постоянной экспозиции Государственного художественного музея «Я иду искать!» в рамках культурно-образовательного мероприятия «Всея семьей в музей!». 2014 г. Автор фото: Гарипов А.Р.



Мастер-класс по созданию экспозиции под руководством С. Л. Ковалевского, заместителя директора Красноярского музейного центра, в рамках Художественного фестиваля экспозиционного искусства «Музейный альянс». Участники мастер-класса – сотрудники музеев и галерей Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. 2013 г. Автор фото: Гариллов А.Р.



Экспозиция выездного арт-проекта «Сокровища в палатке», г. Нефтеюганск. 2011 г. Автор фото: Зонина С.Н.