
ECONOMICS

УДК 338.46

Е. Н. Карчевская¹, кандидат географических наук, доцент,

Л. Л. Соловьёва², кандидат экономических наук, доцент

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого»,
пр-т Октября, 48, 246029 Гомель, Республика Беларусь, ¹+375 (29) 629 42 06, karchevskaya@gstu.by ,
²+375 (29) 165 05 63, soloveva@gstu.by

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНАЛИЗА МУЗЕЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассматривается авторская методика поэтапной оценки деятельности организации «Ресурсы — стратегия — брендинг», включающая оценку ресурсного потенциала организации, оценку стратегических приоритетов организации, оценку бренда организации, а также интегральную оценку деятельности организации.

Анализ проведен на примере музеев Гомельского региона с использованием таких методических инструментов, как концепции «Дерево компетенций» (оценивались «стержневые» компетенции, основная продукция, основные услуги, подразделения, конечная продукция, конечные услуги) и «Управленческий MOST» (оценивалась миссия, цель, стратегические приоритеты, тактика), методика анализа бренда организации (оценивалось качество, лидерство, узнаваемость бренда).

Показана степень стабильности организации, эффективность использования ею компетенций и стратегических приоритетов, маркетинговые усилия в продвижении организации и ее продукта.

Предложены направления рационализации деятельности музейных организаций.

Ключевые слова: музей; концепция; «Дерево компетенций»; «Управленческий MOST»; лидерство; качество; узнаваемость.

Табл. 4. Библиогр.: 5 назв.

E. N. Karchevskaya¹, PhD in Geography, Associate Professor,

L. L. Solovyova², PhD in Economics, Associate Professor

Institution of Education “Sukhoi State Technical University of Gomel”, 48 October Ave., 246029 Gomel, the Republic of Belarus, ¹+375 (29) 629 42 06, karchevskaya@gstu.by , ²+375 (29) 165 05 63, soloveva@gstu.by

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ANALYSIS OF MUSEUM ACTIVITIES

The article discusses the author’s methodology of step-by-step assessment of the organization’s activities “Resources — strategy — branding”, including an assessment of the organization’s resource potential, an assessment of the organization’s strategic priorities, an assessment of the organization’s brand, as well as an integral assessment of the organization’s activities.

The analysis was carried out on the example of museums in the Gomel region using such methodological tools as the “Tree of Competencies” concept (“core” competencies, main products, main services, departments, end products, end services were assessed) and the “Management MOST” (mission, goal, strategic priorities, tactics were assessed), the methodology of analyzing the organization’s brand (brand quality, brand leadership, brand recognition were assessed).

The degree of stability of the organization, the effectiveness of its use of competencies and strategic priorities, marketing efforts in promoting the enterprise and its product are shown.

The directions of rationalization of the activities of museum organizations are proposed.

Key words: museum; concept; “Tree of competencies”; “Management MOST”; leadership; quality; recognition.

Table 4. Ref.: 5 titles.

Введение. Музейная деятельность сегодня претерпевает изменения, связанные с влиянием многих факторов окружающей среды, таких как снижение численности населения, высокая конкуренция в сфере досуга и развлечений, развитие информационных технологий, некоммерческий характер деятельности музеев, ее законодательное регулирование и т. п. [1].

В силу некоммерческого вида деятельности каждый музей ставит своей главной целью показатели социального эффекта, например, увеличение количества посетителей. Основными методами привлечения посетителей являются неценовые принципы конкуренции: новизна, известность, бренд, привлекательность, современность и т. п. Перед музейным учреждением стоит проблема, как оценить свою деятельность и какие направления развития разработать для укрепления своей позиции на рынке.

Методология оценки музеев имеет следующие проблемные зоны: выбор ключевых показателей оценки, выбор метода оценки, отсутствие единой методики оценки на уровне управления отдельным музеем, а также ограниченность используемой в инструментах управления системы показателей с точки зрения современных тенденций развития музейного дела.

В настоящее время в экономической литературе достаточно подробно описан ряд методик, позволяющих оценить качество услуг (в том числе музейных) с точки зрения потребителей. Среди них наиболее известной и широко используемой считается модель SERVQUAL [2]. Также одним из основных методов оценки уровня управления деятельностью музейного учреждения и его реального положения по отношению ко внешней среде является SWOT-анализ, однако этот метод в силу своей универсальности не раскрывает особенностей музейной деятельности, поэтому возникает необходимость в разработке методики оценки деятельности музейной организации не столько с позиции финансовой устойчивости, как с позиции её потенциала, стратегических приоритетов и продвижения.

Методологические основы изучения музейной деятельности составляют труды, посвященные процессу формирования музейной экспозиции, теории музейной коммуникации (работы Я. Долака, П. Менша, А. Е. Закса, П. В. Аксенова, Л. Л. Винокуровой, М. Т. Майстровской), затрагивающие исторические аспекты музейной деятельности (работы Г. Г. Григоряна, К. Хадсона, В. П. Грицкевича, В. П. Зайцева), описывающие и анализирующие методы экспозиционной деятельности (работы Д. А. Агаповой, А. П. Буслакова, О. В. Ванеевой, П. В. Аксенова, Н. Никишина, Д. Е. Озеровой, Н. А. Личак, А. Земко, Ж.-П. Натали, Ж. Ландри, Г. Кнерр).

Цель исследования — разработка направлений совершенствования использования ресурсного потенциала, стратегии и продвижения бренда посредством использования оригинальной методики.

Материалы и методы исследования. В рамках настоящего исследования предлагается авторская методика поэтапной экспертной оценки деятельности организации «Ресурсы — стратегия — брендинг».

Этап 1. Оценка ресурсного потенциала организации. Деятельность организации во многом зависит от используемых ресурсов, их количества, качества, разнообразия и, прежде всего, умения эффективно использовать ресурсный потенциал. Поэтому на первом этапе важно оценить потенциал организации, его «стержневые компетенции», способность производить основную и дополнительную продукцию, проанализировать слаженную работу всех подразделений в процессе производства и реализации потребителю произведенной продукции для удовлетворения его потребностей.

Этап 2. Оценка стратегических приоритетов организации. На данном этапе важно оценить стратегические приоритеты организации, тактические действия в направлении достижения целей. Важно понимать, насколько культурная организация чётко раскрывает предназначение своей деятельности, правильно сочетает в себе ценности, её продукты или услуги, благодаря которым и планирует удовлетворять потребности своих клиентов.

Этап 3. Оценка бренда организации. Рациональное использование и правильное стратегическое планирование в определенной степени дают организации конкурентное преимущество. Но для дальнейшего успешного существования ей необходимо положительное мнение потребителей. При равных условиях различных организаций на первый план выходят имидж

и брендинг. Позитивный имидж и сильный бренд являются гарантиями обеспечения конкурентоспособности субъекта хозяйствования. На данном этапе оценивается бренд организации.

Анализ деятельности каждого культурного учреждения для лучшего понимания картины необходимо представить в математическом виде. Для этого расставляются по каждому показателю, характеризующему структурный элемент музея, баллы (от 1 — «неудовлетворительно» до 5 — «полностью удовлетворяет»). Чем более широким спектром услуг представлена музейная деятельность, чем выше её конкурентоспособность, тем выше баллы.

Этап 4. Интегральная оценка деятельности музеев. Итоговая оценка призвана обозначить настоящую позицию организации и определить ее потенциал.

Расчет числовых значений показателей независимой оценки качества услуг музея был проведен по трем направлениям: 1) уровень реализации «ключевых» компетенций музея; 2) оценка стратегических приоритетов организации; 2) оценка бренда (качество бренда, лидерство бренда, узнаваемость бренда) организации.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ проведен на примере музеев Гомельского региона. Для этого были отобраны организации, предоставляющие схожий вид услуг на территории Гомельской области: ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей», музей природы и быта «Лясковичи», ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей», ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района», Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова. Экспертная комиссия в составе 7 человек (работники музеев: маркетолог, экскурсоводы, смотрители, научные сотрудники) оценила показатели. Компетентность экспертов и рассчитанный коэффициент конкордации (0,69) позволяют сделать вывод о согласованности мнений.

Этап 1. Для анализа ресурсов и производимой на их основе продукции существует различный инструментарий. Мы же предлагаем к применению концепцию «Дерево компетенций» — один из инструментов определения своих сильных сторон и оптимизации их развития, впервые предложенный в работах известных менеджеров Г. Хамела и К. Прахалада [3].

Данная концепция представляет собой метод описания и систематизации компетенций, необходимых для успешного выполнения задач в рамках работы организации, отрасли и даже страны. Его задача состоит в иерархическом представлении так называемых «ключевых» компетенций, которые в отличие от конкурентных преимуществ имеют долгосрочные сложно копируемые составляющие.

Итак, для применения данной концепции выделим её основные элементы:

- «стержневые» компетенции — комбинации ресурсов организации, её внутреннего потенциала, являющиеся уникальными и создающие конкурентное преимущество;
- основная продукция (услуги) — представленные экспонаты, их мировая или национальная уникальность;
- подразделения — отдельные части организации, её филиалы, способствующие повышению эффективности, имеющие свои цели и задачи;
- конечная продукция (услуги) — товары и услуги, реализуемые потребителю и предназначенные удовлетворить его потребности;
- конечная цель для музея состоит в идее, что сувениры позволяют сохранить в памяти гостей их посещение, воплощая собой нечто уникальное о полученном опыте. Для музея сувениры выступают не только дополнительным источником прибыли в целях поддержания своей деятельности, но и отличным инструментом по продвижению музея.

В таблице 1 представлены экспертные оценки музеев.

Так, согласно таблице 1, лидируют два учреждения — ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей» и Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова с оценками 4,7.

Т а б л и ц а 1. — Оценки музеев, выставленные на основе концепции «Дерево компетенций»

Музей	«Стержневые» компетенции	Основная продукция	Основные услуги	Подразделения	Конечная продукция	Конечная цель	Средняя оценка
ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей»	5	4	5	5	4	5	4,7
Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова	5	5	4	5	5	4	4,7
Музей природы и быта «Лясковичи»	4	4	3	3	4	4	3,7
ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей»	3	4	3	3	4	4	3,5
ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района»	4	4	4	5	4	4	4,2

Примечание — источник: составлено на основе экспертных оценок.

Этап 2. Одним из эффективных инструментов анализа выступает концепция мини-стратегии MOST (англ. mission миссия, objectives цели, strategy as strategic priorities стратегические приоритеты, tactics тактика). Данный бизнес-метод позволяет перейти от конкретных составляющих стратегического плана до его тактического выполнения.

Миссия представляет собой главную цель организации, раскрывающую предназначение деятельности фирмы [3]. Цель выступает в качестве инструмента для достижения миссии компании. Стратегические приоритеты — это разновидность планов, необходимых для выполнения стратегии организации. Тактика же представляет собой конкретные действия для достижения стратегии.

Цели и стратегические приоритеты для многих музеев одинаковы: 1) привлечение новых и удержание старых посетителей; 2) развитие и продвижение товаров и услуг музейной деятельности среди населения.

Анализ показал, что каждый из музеев стремится к тому, чтобы заявить о себе, сохраняя культурное и историческое наследие в виде бесчисленных экспонатов, используя при этом разнообразные инструменты по привлечению туристов. Вопрос состоит в том, успешна ли их тактика на практике и соответствует ли деятельность музея современным требованиям искушённых посетителей.

В таблице 2 представлены экспертные оценки по каждому структурному элементу.

Т а б л и ц а 2. — Оценки музеев, выставленные на основе концепции «Управленческий MOST»

Музей	Миссия	Цель	Стратегические приоритеты	Тактика	Средняя оценка
ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей»	5	5	5	5	5,00
Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова	5	5	5	5	5,00
Музей природы и быта «Лясковичи»	3	5	5	2	3,75
ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей»	2	5	5	2	3,50
ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района»	4	5	5	4	4,50

Примечание — источник: составлено на основе экспертных оценок.

В итоге наивысший балл получили два учреждения — ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей» и Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова. У них хорошо сформированная стратегическая концепция по управлению организацией, исполнение которой они проводят при помощи современных инструментов привлечения аудитории. В данном случае это интерактивные мероприятия.

Этап 3. Для анализа бренда предлагается авторская методика [4; 5], включающая три группы показателей: качество бренда, лидерство бренда, узнаваемость бренда. Качество бренда — фактор, формирующий потребительские отношения к бренду. Лидерство бренда — показатель, указывающий на силу бренда. Узнаваемость бренда включает в себя идентификацию характеристик продукта.

Такой показатель, как «лидерство», оценивается на основе представленности музея на интернет-площадках, предлагающих разнообразные программы культуры и досуга для потребителей. Показатель «качество» основан на оценке удовлетворённости клиентов услугами организации, важным элементом тут выступают потребительские отзывы. Анализ по показателю «узнаваемость» оценивался на основании экспертных опросов, включал в себя узнаваемость атрибутов бренда, элементов фирменного стиля организации.

Так, в таблице 3 содержатся полученные музеями оценки по изучаемым показателям.

Как видим, тройку лидеров среди историко-краеведческих музеев Гомельской области составляют Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова, ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей» и музей природы и быта «Лясковичи».

Этап 4. На данном этапе необходимо подвести общий итог работы организации по трем методикам, определив суммарную и среднюю оценки (таблица 4).

Поскольку в настоящем исследовании проводится поэтапный анализ, важно видеть стабильную позицию организации на всех этапах, что и демонстрируют ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей», Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова. Позиция музея природы и быта «Лясковичи» говорит о неэффективном использовании компетенций и стратегических приоритетов. Позиции ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей» и ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района» говорят о необходимости активизации маркетинговых усилий в продвижении организации и ее продукта.

Т а б л и ц а 3. — Анализ брендов музеев

Музей	Лидерство	Качество	Узнаваемость	Средняя оценка
ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей»	1,7	5,0	5,0	3,9
Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова	5,0	5,0	5,0	5,0
Музей природы и быта «Лясковичи»	5,0	5,0	3,3	4,4
ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей»	1,7	3,3	2,5	2,5
ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района»	1,7	3,3	1,7	2,2

Примечание — источник: составлено на основе экспертных оценок.

Т а б л и ц а 4. — Интегральная оценка деятельности музеев

Музей	Оценки на основе «Дерева компетенций»	Оценки на основе концепции «Управленческий MOST»	Анализ брендов музеев	Сумма баллов	Средняя оценка
ГУК «Жлобинский историко-краеведческий музей»	4,70	5,00	3,90	13,60	4,50
Ветковский музей старообрядчества и белорусских традиций им. Ф. Г. Шклярова	4,70	5,00	5,00	14,70	4,90
Музей природы и быта «Лясковичи»	3,70	3,75	4,40	11,85	4,00
ГУ «Гомельский историко-краеведческий музей»	3,50	3,50	2,50	9,50	3,20
ГУК «Историко-культурный центр Буда-Кошелёвского района»	4,20	4,50	2,20	10,90	3,60

Примечание — источник: составлено на основе экспертных оценок.

Заключение. Популярность и успех музея обусловлены рядом факторов:

– уникальность коллекции — музей, который предлагает уникальные и ценные экспонаты, привлекает больше посетителей;

– качество экспозиции и представления — музей должен предложить интересную и информативную экспозицию с хорошими интерактивными элементами, мультимедийными инсталляциями и качественными объяснениями. Это помогает посетителям лучше понять и оценить представленные экспонаты;

– маркетинг и реклама — успешные музеи активно продвигают свои выставки и мероприятия через различные каналы коммуникации. Хорошая репутация и положительные отзывы посетителей также способствуют привлечению новых гостей;

– клиентоориентированный подход — необходимо следить за настроением целевой аудитории, за трендами в музейной сфере, что позволит заявить о себе на рынке.

Слаженная работа в этих направлениях даёт возможность музею повысить свою конкурентоспособность на рынке культурного туризма, тем самым увеличив приток посетителей, следовательно, и прибыль. Для этого музею необходимо организовывать свою работу так, чтобы всегда была возможность быстро перестроиться в соответствии с новыми реалиями и новой конъюнктурой.

Для успешной работы музея нужно активизировать работу в следующих направлениях.

1. В целях повышения узнаваемости музейных организаций необходимо направить усилия не только на увеличение количества экспонатов, но и на использование разнообразных инструментов по привлечению туристов. Например, совместно с национальными центрами можно разрабатывать и проводить мероприятия этнографической направленности.

2. Лидерские позиции музеям могут обеспечить различные активные мероприятия. Например, одной из трендовых форм музейной деятельности для различных целевых сегментов могут выступать квест-игры — интерактивные игры с сюжетной линией, заключающейся в решении различных головоломок и логических заданий [3].

3. Стратегически важным фактором в эпоху Интернета становится обращённость музея в открытое информационное пространство. Тактическим решением может быть создание в Сети новых виртуальных музейных ресурсов, разных как по форме, так и по содержанию:

порталов, сайтов, электронных буклетов, небольших по объему интернет-представительств в форме визитных карточек музея.

4. Конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе музею обеспечивает грамотное использование его компетенций. Например, улучшение качества сервисного обслуживания музея способствует увеличению числа посетителей, повышению уровня их удовлетворённости, что, в свою очередь, приведёт к увеличению доходов, повышению репутации компании и привлечению новых спонсоров.

В заключение следует сказать, что совершенствование работы музея позволит сохранить и приумножить культурное наследие города. Так, музей может стать более привлекательным для широкой аудитории, что поспособствует развитию туристической индустрии в стране и её регионах.

Список цитируемых источников

1. The World's Most-Visited Museums // Statista.com. — URL: <https://www.statista.com/chart/18141/museums-with-the-highest-attendance-figures/> (date of access: 10.03.2024).
2. *Нефедова, Н. Л.* Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг / Н. Л. Нефедова, Б. Д. Сандитова // Экономика и социум. — 2022. — № 11-2 (102). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-servqual-kak-instrument-povysheniya-innovatsionnoy-aktivnosti-v-organizatsiyah-sfery-uslug-1> (дата обращения: 23.07.2024).
3. *Хамел, Г.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. — М. : Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.
4. *Карчевская, Е. Н.* Методические аспекты анализа туристского бренда / Е. Н. Карчевская // Экономика. Бизнес. Финансы. — 2019. — № 9. — С. 10—14.
5. *Карчевская, Е. Н.* Теоретико-методические аспекты анализа и развития туристского бренда / Е. Н. Карчевская // Экономика. Бизнес. Финансы. — 2018. — № 10. — С. 7—10.

Поступила в редакцию 01.08.2025.