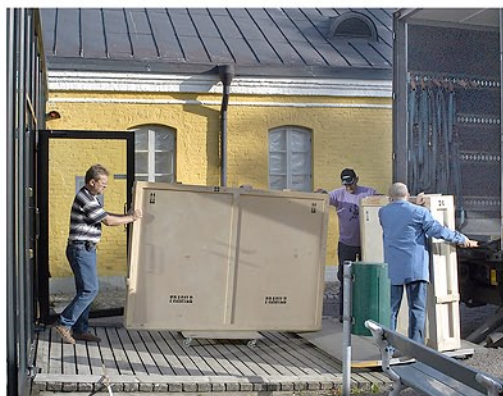


ПРОЕКТЫ С РОССИЕЙ

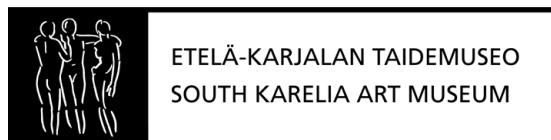
МУЗЕЙНОЙ СЛУЖБЫ ГОРОДА ЛАППЕЕНРАНТА
В 2000-2009 ГГ.



МУЗЕИ ГОРОДА ЛАППЕЕНРАНТА

ПРОЕКТЫ С РОССИЕЙ
МУЗЕЙНОЙ СЛУЖБЫ ГОРОДА ЛАППЕЕНРАНТА
В 2000-2009 ГГ.

Отчет
Музей Южной Карелии
Элина Люйюнен
Переводчик: Виктория Чаусова
2009



ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1 ВСТУПЛЕНИЕ	8
2 ПРОЕКТЫ ЕС МУЗЕЙНОЙ СЛУЖБЫ ГОРОДА ЛАППЕЕНРАНТА	9
3 ПРОЕКТЫ С РОССИЕЙ	12
3.1 Предыстория совместных проектов	12
3.2 Этап планирования	13
3.3 Реализованные проекты	13
3.3.1 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург, развитие движущих факторов культурного туризма	14
3.3.2 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург II, развитие движущих факторов культурного туризма	16
3.3.3 Северный Ренессанс – Новый диалог культур	18
3.4 Длительный процесс	19
3.5 Запланированные проекты	20
3.6 Влияние организации на заявительный процесс	20
4 КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	21
4.1 Различия между организациями	21
4.2 Выбор экспонатов для выставок	22
4.3 Различия в законодательстве	23
4.4 Пересечение границы	24
4.5 Поддержание контактов	24
4.6 Языковые и терминологические аспекты	25
4.7 Процедура оплаты и валюта	26
5 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ	26
5.1 Проектные затраты	26
5.2 Затраты по выставочным проектам	27
5.3 Затраты на публикации и маркетинг	28
6 РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	29
6.1 Точка зрения персонала	29
6.1.1 Планирование проектов и подача заявки на финансирование	29
6.1.2 Управление экономикой проекта	31
6.1.3 Рабочая пара лаборант и руководитель проекта	31
6.1.4 Строительство выставки	32
6.1.5 Информирование	33
6.2. Вызовы будущего	34
6.2.1 Проектный справочник для внутреннего пользования	34
6.2.2 Способность персонала справляться с нагрузками	34
6.2.3 Почему слово «проект» иногда воспринимается как ругательное?	35
6.2.4 Контроль деятельности в рамках проекта	36
7 ВЫВОДЫ	38

ПРЕДИСЛОВИЕ

Сложности и задачи международного сотрудничества в деятельности музейной службы города Лаппеенранта

Музеи города Лаппеенранта расположены в старой крепости города. В зимнее время общая численность их сотрудников составляет 25 человек, 19 из которых работают на постоянной основе. В летнее время количество работников увеличивается за счет практикантов и сезонных помощников до 35-40 человек. На территории крепости две музейные организации – Художественный музей Южной Карелии и Музей Южной Карелии, к которому относится Музей кавалерии, Дом Волкова и музейный магазин. Музейные организации ведут работу на уровне региона и провинции, за что получают увеличенное финансирование из Министерства образования Финляндии. Деятельность ведется, главным образом, за счет государственного финансирования. В дополнение к нему также реализуются отдельные проекты с собственным финансированием. Количество посетителей составляет порядка 35 000 человек в год.

С самого начала 2000-х годов в рамках своей международной деятельности музеи города Лаппеенранта активно сотрудничают с российскими организациями. Различные совместные проекты финансировались целевым образом из городского бюджета и из средств проектного финансирования ЕС. Российскими партнерами, в том числе, являлись: Музей Суворова из Санкт-Петербурга, Павловский дворец-музей, Музей-усадьба Н.К.Рериха в Изваре, Творческий союз музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Русский музей из Санкт-Петербурга и Дворец-музей Царского Села и Национальный центр Современного искусства (Санкт-Петербургское отделение). С финской стороны в совместных проектах принимали участие различные музеи, учебные заведения и Союз музеев Финляндии.

Деятельность была полезной и интересной, хотя для небольших музеев и достаточно трудоемкой. Сотрудничество с российскими музеями позволило нам предложить нашим посетителям такие выставки, организовать которые самостоятельно мы бы не имели возможности. На протяжении многих лет сотрудничества мы смогли показать в Лаппеенранте великолепные сокровища русского искусства. И мы надеемся, что со временем мы также могли бы продемонстрировать свое наследие в России.

Сотрудничество позволило осуществить обмен опытом и информацией. Мы все смогли поделиться нашими наработками и рассказать о своих сильных сторонах. В ходе процесса взаимодействия мы опробовали новые формы работы, такие как обмен специалистами, в результате чего нами был получен достаточно положительный опыт. Сотрудничество в области музейного дела было свободным и профессиональным.

Сложности и задачи сотрудничества

По имеющемуся у нас опыту, в сфере российско-финляндского сотрудничества есть и ряд замедляющих его факторов. Давайте будем считать их «вызовами», то есть некими сложностями и задачами – экономическими, культурными, бюрократическими и функциональными. Они препятствуют сотрудничеству, хотя могут быть решены при целенаправленной работе.

Сложности экономического характера хорошо знакомы всем музейным работникам. В Финляндии у небольших или средних по размеру музеев зачастую очень мало свободных

средств в годовом бюджете. Ежегодное целевое финансирование позволяет выполнять необходимые функции, то есть решать базовые задачи, однако на все остальное требуется отдельное дополнительное финансирование. Существенной проблемой для небольших организаций при попытках получить проектное финансирование является необходимость «собственного финансового участия». И это зачастую является решающим препятствием в попытках получить средства по отдельным заявкам.

Культурные «вызовы» связаны с различиями культур, о существовании которых не следует забывать. Эти различия проявляются, например, в виде непохожих приемов работы и поведения, моделях организации деятельности, несоответствия нормативов и конвенций. Существуют различия в научном дискурсе и терминологии. Так, например, финский и российский исследователи могут обсуждать между собой Южную и Северную Карелию, однако они будут говорить о географически совершенно разных территориях. При ведении международного сотрудничества очень важно раскрывать смысл того или иного используемого термина, чтобы обе стороны точно знали, о чем, собственно, идет речь. Также следует отметить разные традиции проведения совещаний, кто и по каким вопросам принимает решение. Избежать непонимания на сто процентов вряд ли удастся, однако самым важным все-таки будет признать и смело заявить о существовании культурных различий. И, надо сказать, во многих ситуациях нам на помощь приходит юмор.

Различия между Финляндией и Россией в сфере структур управления и бюрократии являются наиболее существенной проблемой для успешного сотрудничества, и на эти аспекты следует обратить особое внимание в будущем. Периодические изменения положений и инструкций, регулирующих выставочное сотрудничество и мобильность произведений искусства, а также неосведомленность сторон о действующих правилах и процедурах привносят в выставочный обмен между сторонами существенный фактор неуверенности и значительно замедляют все процессы.

К вызовам, связанным с деятельностью, я отношу персонал музеев и правильное направление ресурсов сотрудников. Можно задать такой вопрос, достаточно ли коллектива, состоящего из 19 человек, для проведения большой международной выставки, сопровождающейся публикациями и требующей выполнения многих сопутствующих задач? Проблема зачастую решается путем приглашения на работу в проекте временного «проектного» сотрудника. Однако ситуация становится уязвимой в том случае, если опытный руководитель проекта решит найти себе новое место работы и «унесет» вместе с собой свои навыки и опыт к другому работодателю.

По нашему опыту ненужное разделение сотрудников на «выполняющих базовую работу» и «проектных сотрудников», труд которых оплачивается источниками специального финансирования, периодически вызывает определенные проблемы в трудовом коллективе. Наилучшего результата удастся достичь, если какая-либо международная выставочная программа с целевым финансированием выполняется максимально большим количеством сотрудников в виде «частичной» дневной работы. Таким образом, знания и опыт получает максимально большое количество специалистов, а ответственное отношение к работе возрастает.

Отсутствие общего языка также вызывает определенные проблемы и замедляет сотрудничество. Действительно, планирование мероприятий при посредничестве переводчика не всегда приводит к наилучшим результатам.

Условия успешного сотрудничества

По нашему опыту для российско-финляндского сотрудничества чрезвычайно важным является нахождение «правильных» контактных лиц и подходящих партнеров. Личные контакты чрезвычайно существенны, но они требуют времени и поездок. Сотрудничество между организациями одного типа или размера иногда даже более сложно, чем взаимодействие очень разных по своим ресурсам партнеров. Однако важно, чтобы стороны чувствовали себя равными друг другу и получали от сотрудничества ту выгоду, на которую они рассчитывали. Для успеха взаимодействия очень важны первые контакты между руководителями. После того как созданы рамки, музейным работникам легче приступить к основной содержательной работе.

Международные проекты могут стать нагрузкой для трудового коллектива. Сталкиваясь с иной культурой, специалист пересматривает и свои методики работы, поворачивается лицом к своей сущности. Взаимодействуя с представителями других культур, сотрудник должен быть гибким и чутким, способным видеть свою деятельность с позиции другого. Ему приходится давать больше пояснений по своим действиям, чем это было бы при работе на родине. В результате может возникнуть потребность в развитии, улучшении тех или иных аспектов на своем рабочем месте. При наилучшем развитии событий, встреча с другой культурой и межкультурное взаимодействие воспитывают во всем трудовом коллективе толерантность и вырабатывают критический, аналитический взгляд на собственную деятельность.

Следующие тезисы применимы к любому сотрудничеству, в том числе и в рамках международных проектов. Очень важной на разных этапах проекта является документация. Она позволяет партнерам сохранять единство понимания ситуации и быть осведомленными о принятых решениях и обязанностях. Также нельзя переоценить и значимость грамотного планирования. Важными качествами успешного сотрудничества являются также открытость, честность и доверие. Здесь также следует отметить необходимость поддержки на всех этапах проекта со стороны руководства и ключевых специалистов. Если данные условия не соблюдены, возможностей для успеха очень мало.

«Вызовы» будущего

В музейной сфере и России, и Финляндии есть желание продолжать совместную работу. Для того чтобы сотрудничество в музейной сфере и выставочный обмен были более легкими и могли бы трансформироваться в более свободную культурную мобильность, следовало бы прояснить и разобраться более детально в административных процессах и бюрократических вопросах наших стран, которые связаны с культурным обменом между Финляндией и Россией. Насколько было бы возможно создать некий справочник по культурному обмену, своего рода электронное издание, которое было бы легко доступным для всех желающих в Интернете или во внутренней сети? С помощью справочника партнеры могли бы знакомиться с действующими в обеих странах распоряжениями, указами и инструкциями, влияющими на выставочный и культурный обмен. Данный инструмент позволил бы поделиться информацией о процедурах получения разрешений, о работе в рамках выставочного обмена, помог бы планировать время и процессы, а также минимизировать возможные бюрократические задержки и проблемные ситуации. Предсказуемость повышает доверие и высвобождает ресурсы для ведения качественной деятельности. Но кто мог бы взять на себя задачу составить такой справочник и поддерживать в дальнейшем его актуальность?

Одним из наиболее сложных вопросов российско-финляндского выставочного сотрудничества является требуемая Россией «защита от конфискации», которую финское законодательство

пока не признает. Решение должно быть получено на министерском уровне. Различия в законодательстве наших стран приводят к тому, что отдельные музеи оказываются в чрезвычайно затруднительном положении, когда им приходится балансировать между министерствами и совмещать решение юридических вопросов международного выставочного обмена с нехваткой ресурсов на практические задачи, выбирая те решения, которые возможны в условиях ограниченного времени. Выставочный обмен между нашими странами, который год от года становится все труднее из-за «защиты от конфискации», может, в конце концов, прекратиться совершенно, если этот вопрос не будет решен неким образом, удовлетворяющим обе стороны. Между самими музеями сотрудничество осуществляется нормально, однако необходимо, чтобы и на высшем административном уровне все работало без задержек и проблем. Только в этом случае станут возможными истинный обмен специалистами культуры, качественное сотрудничество и его развитие, чтобы это сотрудничество действительно стало прямым взаимодействием между людьми.

Пяйви Партанен
вр.и.о. директора музейной службы
Музеи города Лаппеенранта

1 ВСТУПЛЕНИЕ

В данном отчете рассматриваются проекты, реализованные под управлением музейной службы города Лаппеенранта. Акцент при рассмотрении делается на так называемых проектах «Россия», в рамках которых из России были привезены в Финляндию выставки или осуществлялось какое-либо другое сотрудничество с музеями Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Выставки из России проходили в помещениях Музея Южной Карелии и Художественного музея Южной Карелии.

Отчет является продолжением выступления вр.и.о. руководителя музейной службы Пяйви Партанен на семинаре, проходившем в рамках российско-финляндских Дней музеев (текст выступления приводится в предисловии). Отчет содержит более подробную информацию о предыстории проектов и полученных результатах и опыте. Для сбора информации были проведены интервью временных сотрудников проектов и постоянных работников музеев. Кроме того, для отчета были собраны сведения из официальной документации, использовавшейся при подаче заявок на получение финансирования российских проектов, а также при реализации и администрировании проектов. В данном отчете собраны также и те сведения, которые не вошли в отчеты по каждому из проектов, а именно оценки сотрудников своего вклада в проекты и их мнения об организации выставок, выполнении различных проектных задач и затратах. В отчете не оценивается культурное воздействие проектов.

Целью отчета является представление информации о том, что было успешным в работе музея, а на что следовало бы обратить внимание в будущем. Угол зрения в данном отчете критический, так как одной из целей отчета является создание основанного на опыте пакета информации для нужд последующих совместных проектов, как собственной организации, так и тех, кто только планирует совместные проекты. Отчет нужен еще и для сохранения сведений об индивидуальном опыте сотрудников в случае смены персонала организаций, так как информация о данном опыте не содержится в документации реализованных проектов. Использование опыта предыдущих проектов весьма целесообразно. Кроме того, необходимо найти решения проблем, возникших в реализации этих проектов. Особое внимание уделялось взаимодействию с российскими партнерами. Вторым языком публикации отчета является русский.

Проекты, реализованные Музеем Южной Карелии и Художественным музеем Южной Карелии, вызвали большой интерес в музейной среде Финляндии. Сотрудникам музеев стали поступать запросы из других музеев, касающиеся практики реализации совместных проектов. Кроме того, информация о том, что собой представляет работа в организации, занимающейся управлением проектом в сфере культуры с финансированием из ЕС, и какие требования подобный проект предъявляет к партнерам по проекту, нужна и в России. Данный отчет является проводником в мир российских совместных проектов в сфере культуры, однако многие аспекты, связанные с администрированием, одинаковы, вне зависимости от содержательного наполнения проекта. Отчет непосредственно не является руководством по управлению проектами, однако он реалистично отражает опыт администрирования проектов музейной службы города Лаппеенранта.

Составитель отчета имеет опыт работы в финансируемых ЕС проектах музея Южной Карелии, начиная с 2005 года. Кроме того, она принимала участие в проекте «Юго-Восточная Финляндия - Санкт-Петербург II, развитие движущих факторов культурного туризма», а также в проекте «Северный Ренессанс – новый диалог культур».

2 ПРОЕКТЫ ЕС МУЗЕЙНОЙ СЛУЖБЫ ГОРОДА ЛАППЕЕНРАНТА

Музей Южной Карелии и Художественный музей Южной Карелии являются частью музейной службы города Лаппеенранта. Музейная служба города Лаппеенранта (далее «музей» или «музейная служба») на протяжении многих лет, начиная с середины 1990-х годов, занималась администрированием большого числа проектов ЕС. Сначала проекты были небольшими, однако по мере увеличения опыта, реализуемые проекты становились все более масштабными и обширными.

Далее приводится список проектов в порядке их реализации. По некоторым проектам указано время их проведения, источник финансирования и контролирующая организация (в скобках). Порядковый номер проекта является его административным номером, то есть используется так называемая «бегущая нумерация».

1410 Инвентаризация зданий муниципалитетов

1413 Инвентаризация древностей и использование для туризма, район 2

1414 Инвентаризация древностей и использование для туризма, район 5b

1415 Региональная выставка

1416 Археологическое культурное наследие как движущий фактор культурного туризма Южной Карелии 1.7.2000-30.6.2001

1417 Совместный маркетинг мероприятий Лета изобразительного искусства Южной Карелии 2000 года. 10.4.-30.9.2000.

ЕАКР и региональное финансирование (Союз Южной Карелии). При сотрудничестве с городом Иматра.

1418 Объекты культурного наследия Южной Карелии. Интернет-сайт и CD для интересующихся культурой туристов и школ. 1.1.2001-30.9.2002. ESR (Губернское правление Южной Финляндии)

1419 Совместный маркетинг музеев Южной Карелии 1.3.2002-28.2.2003.

ЕАКР (Союз Южной Карелии). В качестве финансирующих сторон муниципалитеты: Луумяки, Тайпалсаари, Суоменниemi, Лемпи, Юлямаа, Йоутсено, Иматра, Руоколаhti, Саари, Савитайпале, Париккала и Раутъярви.

1450 Развитие движущих факторов Крепости города Лаппеенранта:

Крепостной информационный центр. 26.3. 2002-31.12.2003. ЕАКР (Союз Южной Карелии)

1451 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург, развитие движущих факторов культурного туризма. 8.10.2003-31.12.2005, ЕАКР, программа регионального финансирования «tavoite 2» (Союз Южной Карелии)

1452 Техническое оснащение областного музея. 1.10.2003-31.12.2005. ЕАКР, программа регионального финансирования «tavoite 2» (Губернское правление Южной Финляндии)

1453 Значимые здания Южной Карелии / Лаппеенранта. 1.4.2004-31.12.2006. в т.ч. ЕАКР, (Центр окружающей среды Юго-Восточной Финляндии)

1454 Повышение технического уровня Художественного музея. 19.1.2005-31.12.2006. ЕАКР (Союз Южной Карелии)

1455 Развитие движущих факторов туризма в крепости Лаппеенранты / Музейная выставка Музея Южной Карелии 1.9.2005-31.12.2006. ЕАКР (Союз Южной Карелии)

1456 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург II, развитие движущих факторов культурного туризма, 17.10.2005-16.10.2007. Interreg/ЕАКР (Губернское правление Южной Финляндии)

1457 Региональный проект летнего маркетинга культуры 22.3.-19.6.2006. Региональные средства (Союз Южной Карелии). При сотрудничестве с городом Иматра, службой развития бизнеса и туризма региона Лаппеенранты и Imatra Big Band.

1458 От картины к содержательному продукту. 1.2.-31.12.2007. ESR (Губернское правление Южной Финляндии)

1459 Северный Ренессанс – Новый диалог культур. 1.2.-31.3.2008, Тасис, (Московский офис ЕС)

Из данного перечня видно, что музейной службой на деньги ЕС были реализованы достаточно разные по своему характеру проекты. В последние годы проекты с Россией, возможно, были больше всего заметны при взгляде со стороны. Часть проектов была реализована силами штатных сотрудников музеев в основное рабочее время. Для некоторых из проектов нанимался дополнительный персонал. Музейная служба города Лаппеенранта также принимала участие в проектах ЕС, реализовывавшихся под управлением других организаций, в качестве партнера. Примерами таких проектов являются: летний проект по маркетингу культуры региона – в 2007 году, представление российского «видео»-искусства в 2006 году, проект «VESA», посвященный российским военным документам – в 2006-2008 году, а также проект Центра обучения и развития г.Савонлинна университета Йёнсуу «В кильватере сайменского флота» - в 2007 году. Музей Южной Карелии также принимал участие в предварительном исследовании по проекту «От крепости к крепости» в 2007 году.



Рис. 1. Схема распределения финансирования музейной службы города Лаппеенранта в 2007 году.

В последние годы проекты ЕС оказывают значительное влияние на деятельность музейной службы. Специальное финансирование позволяет нанимать сотрудников для проектов. Кроме того, деятельность может быть более многообразной. На схеме представлена структура финансирования музейной службы города Лаппеенранта в 2007 году. В том году реализовывалось два проекта ЕС, а доля европейского финансирования составила примерно 15 % от всего финансирования.

Однако необходимо помнить, что финансовая помощь ЕС не бесплатна. Ее невозможно получить без собственного вклада, то есть проекты всегда требуют наличия собственного финансирования – либо в виде работы, либо в денежной форме. В различных проектах размер доли собственного финансирования колебался в зависимости от источника финансирования от 10% до 60%. Доля собственного финансирования разделялась между музейной службой, городом и/или партнерами. Сбор этой части финансирования является одной из самых сложных задач проекта на этапе его планирования и подачи заявки. Дополнительной сложностью для музейной службы стало в последние годы требование о том, что доля собственного финансирования должна быть найдена в собственном бюджете. На практике получается, что резервирование собственного финансирования в нынешнем бюджете почти невозможно. Экономических возможностей для «маневров» очень мало.

Участие в проектах, администрируемых другими организациями, также требует собственного финансового участия. Сложность финансового положения действительно ограничивает возможности участия в интересных проектах. Далее по представленным проектам говорится, в том числе, и о потребовавшихся долях собственного финансирования.

3 ПРОЕКТЫ С РОССИЕЙ

3.1 Предыстория совместных проектов

Сотрудничество с российскими музеями и различные выставочные идеи существовали и разрабатывались на протяжении длительного времени. Эта деятельность была начата еще при предыдущем руководителе музейной службы в 1980-90-е годы. В то время началась активная работа на российском направлении, и было предпринято несколько попыток начать сотрудничество, в том числе, и с музеем Суворова. Однако выставки пришлось ждать до 2007 года. Несколько выставок удалось провести при сотрудничестве с Выборгом. Экономическая ситуация в то время в Выборге и в России в целом была еще достаточно нестабильной и средств на масштабную деятельность или поездки не было. Результатом возникших контактов стало также и то, что на выставку, посвященную юбилею Лаппеенранты, в 1999 году удалось получить карты из центрального архива флота Санкт-Петербурга.

Более ранние планы проведения выставок не удавалось реализовать во многом из-за нехватки финансирования. Собственные ресурсы музеев не позволяли проводить международные выставки. В 2000 году началась более систематичная выставочная деятельность. Стали подавать заявки на проектное финансирование. Сотрудничество с музеями Санкт-Петербурга стало стратегическим направлением работы нового руководителя музейной службы и города Лаппеенранта. В 2000 году состоялась совместная ознакомительная поездка старого и нового руководства музейной службы в Царское Село (Санкт-Петербург). Именно тогда и началось планирование первого российского проекта, который и был реализован в конце 2003 года. Как раньше, так и сейчас сотрудничество с российскими организациями существует во многом благодаря личным контактам.

Российские выставки стало возможно проводить при поддержке европейского финансирования. Решающую позицию занимал Союз Южной Карелии и те его службы, которые отвечали за вопросы культуры. После проведенных переговоров была составлена некая рамочная программа – программа развития культурного туризма в крепости Лаппеенранты. К программе добавили 4-5 различных проектов на предстоящие годы, причем российские выставки стали частью этой запланированной деятельности. Существенным вкладом в успех проектов стала подготовительная работа, проведенная городским уполномоченным по делам ЕС. По его предложению собственное финансирование по проектам ЕС можно было взять из городских целевых средств, зарезервированных на европейские проекты, а не из собственного музейного бюджета. В бюджете музейной службы не было средств на большие суммы собственного финансирования.

Для того чтобы успешно реализовать проекты, было необходимо провести много встреч и переговоров между ответственными сотрудниками городской администрации Лаппеенранты, Союза Южной Карелии, Центра занятости и предпринимательства «ТЕ-кескус», отдела образования губернского правления и координаторами различных программ. Подтверждение по финансированию ЕС приходило иногда лишь после нескольких этапов. За подачу заявки на финансирование отвечал заявитель, то есть музейная служба, и основная ответственность лежала на руководителе этой службы. При необходимости, если процесс отбора проектов оказывался слишком сложным, помощь можно было получить от Союза Южной Карелии или городской администрации. По проектам Тасис особенно тесное сотрудничество велось с российскими партнерами и представителями финансирующих организаций.

Российские партнеры подбирались с учетом собственных интересов и контактов музейной службы. Исключением из этого правила стала выставка «Репин», проведенная в 2006 году. Эту выставку городу предложила Высшая профессиональная школа Южной Карелии. Изначально запланированная на 2006 год выставка «Суворов» была перенесена на следующий год.

3.2 Этап планирования

Существенным этапом планирования проекта являются ознакомительные поездки за границу и переговоры. Необходимо было знакомиться в Санкт-Петербурге с коллекциями, предлагаемыми для экспозиции и предварительно отбирать материал. Российские партнеры приезжали, в свою очередь, для знакомства с выставочными помещениями музеев. Уже на данном этапе планирования составлялась примерная смета расходов по проведению выставки, необходимая для заявки на финансирование. Собственно договоры заключались уже тогда, когда проект утверждался и затраты на проведение выставок уточнялись.

Работа по планированию нового проекта часто выполнялась помимо основной работы и растягивалась на несколько месяцев или на год. Так называемых средств на подготовку не было. На планирование нового проекта и заявительный процесс могло уходить несколько недель рабочего времени, которые отнимались от других текущих дел. Темп выполнения работы ускорялся по мере приближения дня подачи заявки. Когда управление проектом музейной службы (подача заявки, промежуточная и итоговая отчетность) выполнялась параллельно с основной работой, на заявки, отчеты, совещания и т.п. рабочего времени уходило около года (когда реализовывался относительно крупный проект). Бывало, что различные проекты отнимали у руководителя музейной службы до половины рабочего времени. Так случалось, когда одновременно шли 3-4 проекта ЕС. Распределение обязанностей обычно было следующим: руководитель музейной службы занимался налаживанием контактов и проведением переговоров с представителями города, финансирующих организаций и партнерами. Он также составлял основу плана проекта. Составление собственно плана проекта, а также написание заявки выполнял какой-нибудь другой сотрудник.

На этапе планирования ставилась задача, чтобы в планировании принимали участие те люди, на рабочие обязанности которых проект должен был более всего повлиять. Эта цель на практике не всегда достигалась, что затем оказывало влияние на работу проекта. Иногда приходилось выполнять планирование и составлять заявку очень быстро. Так происходило, когда, например, поступала информация, что можно попытаться получить финансирование из средств, оставшихся от предыдущего тура подачи заявок, или когда срок приема заявок был коротким. Для таких случаев хорошо было бы иметь собственный банк планов проектов, из которого можно было бы брать готовые идеи и подбирать партнеров.

3.3 Реализованные проекты

В данном разделе реализованные проекты рассматриваются с точки зрения подачи заявки на проект. Дается описание того, какие этапы включала в себя подача заявки до окончательного утверждения проекта. Подобный анализ дает реальное представление о том, сколько времени затрачивалось на планирование проектов и получение финансирования. Кроме того, необходимо помнить, что за этими проектами стоят многолетние связи с Россией и заранее проведенные переговоры о сотрудничестве с партнерами. Проекты нельзя начинать на пустом месте сразу после начала приема заявок на финансирование. Несколько слов будет также сказано и о результатах проектов.

Рабочие часы затрачиваются не только на этап планирования, но и на само написание заявки, ее дополнение и проведение в последний момент переговоров с различными сторонами и участниками. Несмотря на то, что предварительные планы могут быть составлены вовремя, условия заявки на финансирование становятся окончательно ясны лишь только после начала приема заявок. И тогда приходится в последний момент вносить изменения в планы, чтобы заявка соответствовала требованиям. Кроме того, необходимо бывает включать в проект новых партнеров, или приходится расширять план проекта и преобразовывать его, чтобы он отвечал требованиям финансирующей стороны. Так, например, по условиям финансирования, выставочная деятельность напрямую не субсидируется. Приоритетным является трансграничное сотрудничество. Поэтому приходится присоединять к выставочной деятельности семинары, обучение и инструктаж, на что легче получить финансирование. Собственно выставочные сборы иногда приходится частично оплачивать вне рамок проекта, привлекая для этого некое стороннее финансирование. И все же, из средств проекта было возможно оплачивать зарплату сотрудников и работу, выполненную для выставки.

Отосланную заявку иногда приходится дополнять после технической проверки финансирующей организацией. Изменения, дополнения и уточнения касаются обычно бюджета проекта, его результатов и приложений. Дополнения приходилось делать впоследствии в части приложений. Получалось так, что, например, не все приложения вовремя приходили из России, или присланный по факсу документ заменялся оригиналом. Поскольку по одному и тому же проекту приходилось подавать заявки по нескольку раз, нужно было тщательно проверять действительность информации, содержащейся в приложениях, так как даже небольшое изменение приводит к дополнительной работе. Довольно часто приложения к более ранней заявке могли быть использованы и при повторной отправке. На дополнительное уточнение обычно дается мало времени. Кроме того, нужно быть очень внимательными и знать точно, какое количество экземпляров документации следует отправлять, сколько должно быть оригиналов и какие части могут быть отправлены в электронном виде. Языком заявок совместных проектов (Тасис, а в будущем, возможно ENPI) является английский. При этом, возможно, что некоторые из разделов составляются также и на русском и финском языках. Это увеличивает объем работ, и могут потребоваться услуги переводчика еще на этапе подачи заявки.

Получение положительного решения по финансированию проекта может длиться после последней подачи заявки по крупному проекту от нескольких месяцев до полугода. Проект может быть не утвержден при первой подаче документов и отправлен для участия во втором туре с сопроводительным письмом о внесении исправлений. Другими словами, осенью не стоит и думать о проведении выставки следующим летом с финансированием из ЕС. Планировать можно лишь на следующий год или еще дальше – на следующий за ним год, особенно если для проведения выставки или некой публикации требуется какая-то исследовательская работа.

3.3.1 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург, развитие движущих факторов культурного туризма

Период реализации 8.10.2003 - 7.10.2005, финансирующая организация ЕАКР, Союз Южной Карелии

- Планирование проекта началось в 2000-2001 гг. Несколько вариантов плана.
- Утверждение проекта городским правлением 21.8.2002
- Заявка на финансирование по программе Интеррег 30.9.2002, что предполагало реализацию проекта в период 1.1.2003-31.12.2005.

- Решение вопроса остановилось на полгода.
- По предложению Союза Южной Карелии заявка переведена в программу ЕАКР 2 - 17.3.2003
- Подана заявка на финансирование по программе ЕАКР. 2 - 4.6.2003
- Проект утвержден 18.6.2003
- Проект начат 8.10.2003
- Заявка на продление срока проекта и предложение по изменению сметы поданы 4.10.2005
- Заявка на продление срока и изменение приняты 5.10.2005. Проект продолжался до конца 2005 года.

Стоимость по смете - 210 730 евро, ЕАКР – около 37 % и доля собственного финансирования – около 63 %. Большая часть доли собственного финансирования обеспечивалась городом Лаппеенранта, оставшаяся часть – городом Иматра.

В ходе реализации проекта в нем работали руководитель проекта и принятый на установленный срок научный сотрудник. По найму в проекте принимали участие также и переводчики, и авторы статей. Партнерами по проекту выступали город Иматра, государственный музей Царское Село и Павловский государственный музей.

Целью проекта было укрепление внешнего имиджа и увеличение знаний о Южной Карелии путем выделения культурно-исторических особенностей региона, отличающих его от других провинций, и улучшения знания собственной истории.

Целью проекта было укрепление внешнего имиджа и известности Южной Карелии, подчеркнув культурно-исторические особенности региона, отличающие его от других районов Финляндии. Еще одной целью было повышение уровня знаний о собственной истории среди жителей региона, что способствовало укреплению их краевой идентичности. В рамках проекта ставилась задача развивать продукты культурного туризма, опирающиеся на историю региона и таким образом поддерживать достижение целей по увеличению доходов от туризма в рамках программы центров роста. Это, в свою очередь, способствовало бы возникновению новых рабочих мест в туристическом и культурном секторе. Одновременно с этим предполагалась поддержка и других проектов, входящих в программу центров роста, таких как, например, проекты по развитию культурного туризма в крепости Лаппеенранты и Иматре.

В рамках проекта было проведено две выставки. Выставка «Николай II» была открыта для общественности в период 1.6. – 29.8.2004 в музее Южной Карелии. Выставку посетили 23 000 человек за неполные три месяца. Выставка была реализована совместно с государственным музеем Царское Село. Выставка «Сокровища Павловска» была проведена при сотрудничестве с Павловским дворцом-музеем в Художественном музее Южной Карелии 17.5. – 28.8.2005. За более чем три месяца выставку посетили 15 000 человек.

По обеим выставкам первого проекта были выпущены публикации на трех языках (финский, английский, русский). В 2004 году было выпущено издание «Николай II», из тиража которого более 600 штук были напечатаны за счет проектного финансирования. «Сокровища Павловска» были изданы в следующем году тиражом 1000 экземпляров. Данная публикация также была наполовину оплачена из проектных средств.

В рамках проектов проводились семинары, передвижные выставки и интернет-выставки. Далее перечислены сопутствующие мероприятия, проведенные в ходе первого проекта:

- Семинар «История и туризм» в Иматре, в гостинице «Валтионхотелли», 1. – 2.6.2004.
- Члены императорской семьи в Юго-Восточной Финляндии – сайт, 2004 год: <http://www3.lappeenranta.fi/museot/verkkonayttelyt/keisarinmatkasivut/index.html>.
- «Мы здесь счастливы» - передвижная выставка 2004 г.
- Российско-финляндские дни музеев – семинар, лето 2005 г. Трехдневное мероприятие состояло из двух дней семинаров и экскурсии в Выборг в третий день.
- «Хаос и душевное спокойствие» - выставка в городском музее Иматры 6.6.-31.12.2005.

3.3.2 Юго-Восточная Финляндия – Санкт-Петербург II, развитие движущих факторов культурного туризма

Период реализации 17.10.2005-16.10.2007, финансирующая организация – программа добрососедства Юго-Восточной Финляндии – России, Губернское правление Южной Финляндии и Союз Южной Карелии

- Заявка подана в начале лета 2005 г., планирование начато еще раньше
- Утверждение проекта городским правлением 13.6.2005
- Запрошено финансирование у губернского правления Южной Финляндии, 29.6.2005, заявка дополнялась 26.9 и 5.10.2005
- Запрошено финансирование по программе Интеррег в Союзе Южной Карелии 30.6.2005, заявка дополнялась 18.8. и 14.9.2005
- Губерния утвердила долю национального государственного финансирования 3.10.2005, решение получено из органов губернского управления 18.11. по первому году проекта
- Подана заявка на финансирование по программе Добрососедства, часть Интеррег, 4.10.2005
- Подана заявка на финансирование из средств программы Тасис, 15.12.2005, на период реализации 1.12.2006-31.12.2007
- Получено решение по части Interreg/ЕАКР 16.1.2006 на первый год
- По заявке Тасис отрицательное решение
- Подана заявка на финансирование Тасис дополнительно летом 2006 года на деятельность в 2007 году – решение отрицательное
- Заявка на продолжение финансирования – на второй год 2007, 22.9.2006, решение губернского правления 18.11.2006, решение Союза 17.11.2006

Стоимость по смете 278 000 евро, государство – около 39 %, ЕАКР – около 25 % и доля собственного финансирования около 36 %.

В ходе реализации проекта в нем работали руководитель проекта и принятый на установленный срок секретарь проекта. По найму в проекте принимали участие также переводчики и авторы статей. Основными партнерами по проекту выступали государственный музей А.В.Суворова, Санкт-Петербургский Русский музей, Университет Йознсуу / Центр обучения и развития города Савонлинна, высшая профессиональная школа Южной Карелии и Санкт-Петербургская Академия художеств.

Целью проекта было укрепление внешнего имиджа и известности Юго-Восточной Финляндии, подчеркнув культурно-исторические особенности региона. Также следует отметить создание продуктов культурно-исторического туризма на основе исторических событий. Это в свою очередь позволит увеличить количество посещающих регион туристов. Еще одна цель – повышение знания истории и ее особенностей среди жителей региона Южной Карелии и

других районов Юго-Восточной Финляндии, а также формирование краевой идентичности и гордости за свой родной край. Увеличение количества культурных и туристических контактов между Юго-Восточной Финляндией и Санкт-Петербургом, формирование партнерских сетей.

В рамках проекта было проведено две выставки. Выставка «Илья Репин» была открыта для общественности в период 21.5.-10.9.2006 в Художественном музее Южной Карелии. За это время выставку посетили 30 816 человек. Выставка была привезена из Санкт-Петербурга, из государственного Русского музея. Выставка «Генералиссимус Суворов» была открыта для посетителей 4.6.-16.9.2007 в музее Южной Карелии. С ней за это время познакомились 10 620 человек. Большая часть экспонатов выставки была доставлена из государственного музея А.В.Суворова.

В мае 2006 года при сотрудничестве с Русским музеем была подготовлена публикация об Илье Репине на 130 страницах. Издание было выпущено на финском и английском языках тиражом более 1000 экземпляров. В 2007 году было подготовлено трехязычное выставочное издание «Генералиссимус Суворов», подготовленное совместно с музеем Суворова. Размер тиража 1000 экземпляров. Данная публикация вышла в той же серии, что и издания 2004 и 2005 годов.

В рамках проектов в качестве сопутствующих видов деятельности проводились семинары, поездки и «художественные лагеря».

- Весной 2006 года было проведено два семинара, посвященных Илье Репину. Первый семинар предназначался для финских и российских специалистов. Он состоялся 30.5. в помещениях Музея Южной Карелии (14 участников). Второй семинар предназначался для широкой аудитории. Он был проведен 31.5. в помещениях Высшей профессиональной школы Южной Карелии (около 100 участников).
- Сайт, рассказывающий об Илье Репине, его творчестве и жизни в Репино (Куоккала), Зеленогорск, был открыт в июле 2006 года. Его адрес: <http://www3.lappeenranta.fi/museot/verkkonayttelyt/kesa2006/index.htm>.
- Российско-финляндский Художественный Лагерь, организованный Высшей профессиональной школой Южной Карелии, 28.7-11.8.2007. Местами для выполнения живописных работ были, в том числе, Иматра, Лаппеенранта и Санкт-Петербург. Были организованы экскурсии в Академию художеств, Санкт-Петербург, Русский музей и Эрмитаж, в «Пенаты», Репино, и посещение выставки «Репин» в г. Лаппеенранта. В работе лагеря принимали участие финские и российские студенты.
- Высшей профессиональной школой Южной Карелии была организована поездка «По следам Репина», 17.-18.10.2006. В поездке принимали участие сотрудники Музея Южной Карелии, а также преподаватели и студенты Высшей профессиональной школы.
- В период с января по май 2007 года в Музее Южной Карелии было проведено четыре лекции, посвященные Суворову. Главным организатором цикла лекций выступал Летний Университет Южной Карелии.
- Интернет-сайт «Суворов», открыт в сентябре 2007 г. <http://www3.lappeenranta.fi/museot/verkkonayttelyt/Suvorov/index.html>.
- Партнерским проектом «В кильватере сайменского флота» в июне 2007 года был проведен семинар «История и туризм». Кроме лекционного дня в программу мероприятия входила экскурсия «По следам Суворова». И при организации семинара, и при проведении экскурсии мы выступали в качестве партнеров.

За пределами проекта проводились также драматические постановки – для взрослых и детей. В рамках выставки «Репин» в 2006 году такая деятельность также имела место. Драматург Хелена Анттонен помогала взрослым «войти» в мир творчества Репина, а студент

гуманитарного факультета высшей профессиональной школы Тимо Маттила представлял творчество художника детям. Среди «сопутствующих» мероприятий лета 2007 года следует отметить визит Преображенского полка. Гвардейцы находились в Крепости в течение одного уикенда. Данное событие было организовано при сотрудничестве с компанией по развитию бизнеса и туризма Лаппеенранты (Lappeenranta seudun Elinkeino ja Matkailu Oy). Различные сопутствующие программы увеличивают объем работы и требуют затрат, однако они делают основные события более заметными и освещаемыми на страницах газет.

3.3.3 Северный Ренессанс – Новый диалог культур

Период реализации 1.2.- 31.3.2008, финансирующая организация Тасис, Представительство Европейской комиссии в России (Delegation of the European commission to Russia)

По заявке Тасис победа досталась в результате упорного труда. Результат был получен только после третьей по счету заявки. Содержание проекта, период его реализации и партнеры отчасти изменялись в ходе этой работы. В связи с тем, что речь шла об использовании средств, оставшихся от предыдущего периода финансирования, от представителей Московского офиса ЕС были получены инструкции и указания, что отчасти помогло получить положительный результат.

- 1-я заявка Тасис подавалась в рамках предыдущего проекта 15.12.2005 – отклонена
- 2-я заявка Тасис подавалась в июне 2006 года – отклонена
- Подготовка 3-ей проектной заявки в феврале-марте 2007 года
- Заявка одобрена городским правлением 19.3.2007
- В финансирующую организацию подана 3-я заявка Тасис 22.3.2007
- Дополнение заявки 2.4.2007
- Корректировка бюджета заявки выполнена 3.4.2007
- Предварительная информация о положительном решении 14.6.2007
- Запрос дополнительной уточняющей информации 4.10.2007, на ответ 10 дней
- Дополнительные выяснения 1.11.2007
- Дополнительные выяснения 5.11.2007
- Итоговый утвержденный план был готов 6.11.2007

Стоимость по смете 148 000 евро, Тасис – около 89 % и доля собственного финансирования около 11 %.

Проект, финансируемый по программе Тасис, отличается от предыдущих проектов, как своим содержанием, так и персоналом. Основной задачей проекта было проведение российско-финляндских дней музеев в Санкт-Петербурге. В проекте были задействованы сотрудники из обеих стран – в Финляндии руководитель проекта, а в России – координатор проекта. Руководитель проекта занимался, в первую очередь, администрированием и организационными вопросами проекта. Вопросами по существу занимались музейные работники из России и Финляндии.

Проект еще не завершен, так как отчет по проекту находится в стадии написания. Основным мероприятием проекта стали российско-финляндские дни музеев, состоявшиеся в Санкт-Петербурге и Изваре 22.-24.10.2008. В мероприятии приняли участие порядка 100 участников, 40 из которых представляли Финляндию. В программе дней музеев были лекции, презентации музеев и общие дискуссии. В рамках проекта был опубликован двуязычный (финский-

русский) сборник материалов семинара на 250 страницах. В него вошли доклады и сообщения, представленные в рамках российско-финляндских дней музеев, краткое изложение результатов рабочих встреч, а также впечатления и опыт, полученные в результате профессионального обмена. Данная публикация вышла как в печатном варианте (800 экземпляров), так и в электронном (интернет-версия).

17.-18.6.2008 в Лаппеенранте прошли рабочие встречи работников музеев, так называемые «мастерские», в ходе которых участники предлагали идеи дальнейшего сотрудничества между российскими и финляндскими музеями. В августе-сентябре 2008 года в течение одной недели состоялось мероприятие по обмену специалистами, в рамках которого два сотрудника музеев посетили соседнюю страну и познакомились с работой местной музейной сферы.

Завершение проекта и представление итоговой отчетности состоится в начале 2009 года.

3.4 Длительный процесс

На следующей схеме отражено время, затраченное на проведение всех проектов. Время проведения завершающих мероприятий проекта Тасис представлено исходя из предварительной оценки. Проект считается завершенным лишь тогда, когда от финансирующей организации будет получено решение об окончательном завершении проекта. На это может уйти больше года после действительного окончания проекта. Продолжительность этого периода зависит от количества необходимых выяснений и занятости финансирующей стороны. На планирование и получение финансирования уходит больше времени. В дальнейшем для обозначения проектов будут использоваться сокращения К-S I, К-S II и Тасис.

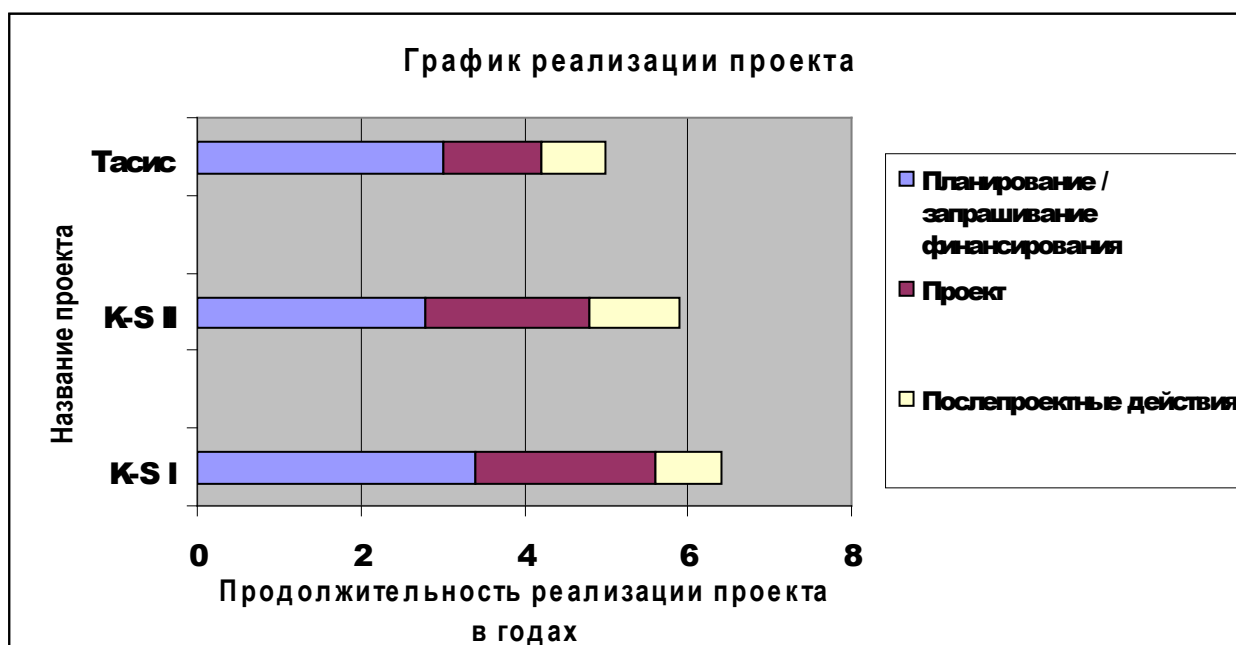


Схема 2. Этапы проектов

Можно приблизительно оценить, что на период планирования / получение финансирования затрачивается около трех лет, сам проект длится около двух лет, а окончательное решение и одобрение проекта может быть получено от финансирующей организации лишь через примерно год после действительного окончания проекта. Таким образом, общая продолжительность проекта составляла 5-6,5 лет, в зависимости от проекта.

3.5 Запланированные проекты

На лето 2008 года совместно с Музеем региона Турку запланирована выставка, рассказывающая об Александре I. На выставку должны были прибыть экспонаты из Павловского дворца-музея и из Швеции. На проведение данной выставки специального проектного финансирования не было, но она должна была продолжить серию посвященных России выставок в Лаппеенранте. Выставка была отменена в последний момент, так как не было получено разрешение на вывоз экспонатов из страны. До этого подготовка выставки велась в Финляндии и в России на протяжении нескольких лет.

Отмена выставки «Александр I» была сама по себе печальным событием, но задержки и различные проблемы, связанные с проведением других выставок, показали, что случиться может все что угодно. Отмена выставки была связана с ревизией музейных коллекций в России и графиком их проведения. Являвшийся нашим партнером музей старался поспособствовать тому, чтобы выставка состоялась, однако последнее слово в данном вопросе было за Министерством культуры России. Окончательная информация об отмене выставки поступила в Финляндию в конце апреля, притом что выставка должна была открыться для публики в середине июня. Информирование финской стороны было периодически отрывочным, а нестабильность ситуации отражалась на работе.

Планирование и реализация проекта «Александр I» осуществлялись совместно с Музеем региона Турку. Распределение обязанностей позволило облегчить бремя нагрузки, приходящейся на каждый музей в отдельности. В выставочном проекте были использованы российские контакты Музея Южной Карелии и связи Музея Турку со Швецией. Для проведения выставки и подготовки публикации было сделано очень много, и все было практически готово. Часть работы может быть использована для выставки, открывающейся в музее Турку весной 2009 года.

В настоящее время с российскими музеями ведутся переговоры о будущих выставочных проектах в Лаппеенранте. Возможно, что следующая выставка состоится уже в 2010 году.

3.6 Влияние организации на заявительный процесс

Музеи могут быть совершенно разными административными организациями: частными, принадлежащими фондам или находиться в ведении городских органов культуры. Это привносит свои сложности в заявительный процесс, то есть каждому музею приходится действовать в соответствии с правилами собственной организации. Так как Музейная Служба города Лаппеенранта является подразделением городских, то есть муниципальных структур Лаппеенранты, по проектам и их финансированию необходимо получать согласие вышестоящих органов. Для крупных проектов ЕС необходимо получение разрешения от городского правления. Другими словами, музейная служба не может самостоятельно принимать решение о финансировании проекта и подаче заявки на получение финансирования.

На практике это означает, что необходимо учитывать следующие моменты: возможно ли получить поддержку для проекта напрямую от города, например, по затратам, которые не предполагают субсидирования; и в какой степени город будет готов покрыть необходимую долю собственного финансирования, которая требуется от музейной службы. Для этого необходимо заранее провести переговоры с представителями городской канцелярии, а в ходе заявочного процесса нужно будет оставить время на прохождение документации через

чиновника, отвечающего за данный вопрос. Переговоры необходимо проводить одновременно как с органами городского управления, так и с партнерами.

Данная важная роль городского правления и руководства при подготовке проекта неоднократно вызывала вопросы у партнеров музейной службы и у других музеев. Кроме того, подготавливая заявочные документы, необходимо уточнить время проведения заседаний городского правления. Также необходимо убедиться, что мэр города, являющийся стороной, подписывающей заявки по проектам ЕС, будет на месте в нужное время. У партнеров также может быть аналогичная организационная структура, которую нельзя не учесть, планируя график мероприятий заявочного процесса. Это означает, что подачу заявки нельзя оставлять на последние дни, и двухмесячный период приема заявок не будет спокойным из-за ограничивающих организации требований.

В 2007 году в Лаппеенранте начато использование системы управления проектами под названием «SEVERA». Цель внедрения данной системы состоит в том, чтобы информация о проектных идеях была доступна высшему уровню руководства централизованно еще на этапе планирования. То, насколько хорошо данная система помогает в управлении проектами, музейная служба пока сказать не может.

4 КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Различия между российской и финской культурами ведения дел являются сложным аспектом реализации совместных проектов. Данный вопрос уже затрагивался во вступительном слове Пяйви Партанен. Различия существуют как в подходах и отношении к работе, так и в терминологии. Кроме того, существующая в реальности государственная граница также создает определенные сложности. На самом деле, деятельность во многом строится на хороших личных связях и обоюдной гибкости. Не все удастся решить быстро, поэтому от обеих сторон требуется терпение. Во всех международных проектах есть свои особенности, которые зависят от традиций соответствующей страны. В данном разделе представлены некоторые моменты, с которыми пришлось столкнуться в ходе реализации проектов с Россией.

4.1 Различия между организациями

Даже если сотрудничество между финской организацией и российским музеем-партнером налажено хорошо, проблемы и задержки могут возникать из-за вышестоящих организаций и хитросплетений законодательства обеих стран. Совместный проект или выставка должны обычно утверждаться вышестоящей организацией – министерством культуры в Москве и руководством собственной организации, хотя они и не участвуют в непосредственной практической деятельности. В совместных проектах особое значение приобретают хорошие связи между руководящими структурами, а также навыки ведения переговорного процесса. После утверждения на уровне руководства может начинаться практическая работа. Размер партнерского музея также влияет на скорость решения всех вопросов и возможность оказать влияние на ту или иную ситуацию. Самым лучшим вариантом для партнерских отношений является такой, когда российская организация примерно такого же размера, что и финская, или российский партнер хорошо знаком с условиями работы в Финляндии.

Согласование различных вопросов занимает много времени и к этому нужно быть готовыми. Принятие решений обычно длится долго, что связано с различиями организаций, принципами их работы, разными графиками отпусков, а также выходных и праздничных дней в России и Финляндии. Конец и начало года, а также июль-август – основной период отпусков. Как показывает практика, чем больше людей или организаций участвуют в проекте, тем больше внимания следует обращать на передачу информации, распределение обязанностей и контроль за продвижением проекта, для того чтобы проект шел согласно плану. Особое внимание следует обращать на разделение обязанностей, например, на то, какие вопросы решаются на уровне руководящей группы, что может решить самостоятельно персонал проекта, а также какова роль отдельного музея, участвующего в проекте. Эти вопросы должны согласовываться в начале проекта. Задержка решений или спешка вызывают стресс, и работу приходится выполнять в ускоренном режиме. Опасность этого в том, что может пострадать качество результата.

У российских музейных чиновников достаточно полная и неделимая ответственность за свой сектор. В Финляндии границы ответственности более свободные. В российских музеях на очень высоком уровне такие понятия как профессиональная идентичность и знания. Сотрудников достаточно много и есть специалисты узкой специализации. В Финляндии у сотрудников обычно более широкие обязанности, а специализации гораздо меньше, особенно в небольших музеях.

Традиции проведения собраний, а также коммуникативные навыки особенно важны в тех проектах, которые предполагают большое количество трансграничных мероприятий. Российский стиль ведения переговоров отличается от финского. Во время совещаний участники не придерживаются жесткого порядка повестки дня, как это принято в Финляндии, а разговор может затрагивать разные и подчас далекие друг от друга темы. Для финских участников иногда бывает непонятно, о чем же именно договорились. Желательно, чтобы участники переговоров с финской стороны получали практические рекомендации и советы по культуре ведения переговоров в России. Переговорный процесс зачастую затруднен и тем, что у сторон нет общего языка.

4.2 Выбор экспонатов для выставок

Возможность влиять на выбор экспонатов для выставок, проводимых в рамках проектов, у финнов была разная. На предложение влияют собственные выставки российских музеев, проходящие по обмену другие выставки, а также обширность коллекций. На выбор экспонатов влияют и собственные условия принимающей стороны – помещения, высота дверных проемов и т.п. (крупные картины могут не поместиться в старых зданиях музеев). Выставки представляли собой единую целостность, для чего выбиралась тема, способная заинтересовать финских посетителей музеев. Расположение экспонатов в помещениях, их компоновка обычно либо разрабатывалась самостоятельно, либо рекомендации поступали от владельца экспонатов. Дополнить композицию можно было при необходимости предметами из других источников.

Экспонаты для выставок следует отбирать заранее, так как при проведении выставки летом подавать заявку на государственную гарантию в Финляндии следует уже в конце предыдущего года или сразу в начале нового года. Если после этого происходит замена каких-либо предметов, потребуются дополнительное выяснение и, может быть, нужно запрашивать дополнительное страхование в российской страховой компании Ингосстрах. Страховая стоимость также может измениться в министерстве культуры, или на какой-то экспонат невозможно будет получить разрешение на вывоз из страны. Ранний выбор выставочных экспонатов влияет и

на планирование выставки, предварительные работы по строительству и график подготовки каталога выставки. Страхование выставки пока не может быть оформлено в финской страховой компании.

Выставочные экспонаты должны обязательно проходить проверку по прибытию и при отправлении. Экспонаты тщательно проверяются до отправки из предоставляющего предметы музея. Получатель в свою очередь выполняет проверку после перевозки. Точно также экспонаты должны быть проверены после выставки перед упаковкой. Принимающий музей должен зарезервировать на проверку несколько дней. В последние годы проверку в музее выполнял приглашенный со стороны консерватор вместе с представителями российского музея.

4.3 Различия в законодательстве

В рамках международных проектов всегда существуют договоры, на содержание и трактовку которых влияет законодательство данной конкретной страны. Пункты договора приходится часто видоизменять в соответствии с законодательством обеих стран. Текст договора может требовать от стороны, берущей в аренду экспонаты, больше, чем те полномочия, которые у нее имеются. Договоры должны быть рассмотрены юристом собственной организации, чтобы они соответствовали законам страны.

Также следует быть внимательными при заказе перевода текста договора. На практике языком договоров часто был английский, однако возможно использование русского и финского языков. Изначально выставочный договор составлен на базе текста российского закона, а юридический русский существенно отличается от разговорного языка. При переводе текста на английский или финский могут возникать расхождения в смысле. Русскоязычный текст договора всегда надежен, если возникают разногласия в понимании. В рамках проекта существуют и другие соглашения, такие как договоры о сотрудничестве и т.п., но для их составления существуют готовые шаблоны. На практике договоры, требуемые проектной бюрократией, составлять легче.

По опыту можно сказать, что самым сложным вопросом было российское законодательство, касающееся конфискации предметов искусства. Во многих странах Европы действуют законы о защите от конфискации, но в Финляндии такого закона нет. Поэтому в выставочных договорах есть пункт, требующий от Финляндии предоставления государственной гарантии, что экспонаты будут возвращены в Россию после выставки. Основным выставочный договор не может быть подписан без гарантийного письма. В самом плохом случае проблемы законодательного характера могут помешать привезти выставку в страну.

Существующая система весьма сложная и в последние годы правила только ужесточаются. Следует очень внимательно относиться и вникать в договорные вопросы, оставляя на разъяснение непонятных моментов достаточное количество времени. Ситуацию усложняет также еще и то, что практическую организационную работу для проведения выставки приходится делать еще до того, как регулируемые договором вопросы будут прояснены. При возникновении проблем помощь можно получить в министерстве образования.

Важной частью договоров и их утверждения играют печати организаций, которые в Финляндии используются достаточно резко. В договорной практике в России больше бюрократии, чем в Финляндии.

4.4 Пересечение границы

Поездки из России в Финляндию и из Финляндии в Россию требуют наличия визы. Обычно люди, кто регулярно ездит в соседнюю страну, имеет долгосрочную визу. Финны получают годовую визу. Для однократных поездок используются разовые визы. Визу можно получить на основании приглашения через консульство. Приглашающей стороной обычно является музей-партнер. Виза может быть и туристической – их получают через туристические бюро.

Поездки в рамках проектов обычно осуществлялись на поезде – в Санкт-Петербург через станцию Вайниккала и обратно. При проведении групповых поездок и ознакомительных поездок в пригороды Санкт-Петербурга использовался автобус. Планируя график поездок, необходимо помнить, что на пересечение границы автотранспортом (в том числе и автобусом) требуется дополнительное время, составляющее обычно 1-2 часа (иногда и до 5 часов), что зависит от количества людей, пересекающих границу, времени суток и количество персонала пограничного пункта. Кроме того, следует оставлять достаточное количество времени на передвижение по Санкт-Петербургу и пригородам. Ездить поездом удобнее с точки зрения точности расписания. Поездки, которые имели место в рамках проекта, длились обычно 2-3 дня. В течение проекта было по несколько поездок как в одну страну, так и в другую. Расходов на поездки поэтому было гораздо больше, чем при реализации финских проектов.

Транспортировка экспонатов обычно проходит нормально, если все таможенные формальности, связанные с пересечением границы, выполнены в соответствии с правилами. Музейная служба занималась таможенными формальностями в финских таможенных органах, а привозящая экспонаты сторона решала бюрократические вопросы самостоятельно, обычно с привлечением фирмы, занимающейся перевозкой ценных грузов. Решением всех вопросов с финской стороны занимался сотрудник таможни, специализирующийся на перевозках предметов искусства. Что касается полиции, то местному отделению было лишь достаточно уведомления о перевозке экспонатов для выставки. С российской стороны перевозка ценных грузов требует специального сопровождения до самой границы. Стоимость перевозки, которую необходимо было выплатить транспортной компании, была довольно высокой и кроме собственно транспортировки включала в себя специальное таможенное оформление и дополнительные организационные моменты. Собственных знаний музейных работников недостаточно для решения всех таможенных вопросов, поэтому данные функции хорошо перепоручать профессионалам.

На практике заранее согласовывалась дата перевозки и примерное время пересечения границы. Время уточнялось по мере того как становилось известно, сколько придется ожидать пересечения границы. Представители музейной службы прибывали на границу встречать груз, а документы по ввозу экспонатов в страну рассматривались в ближайшем отделении таможни до прибытия груза в музей.

4.5 Поддержание контактов

Основным языком проекта был английский. Именно на английском составлялась часть договоров и документов. Английский был также часто и языком рабочего общения, если с финской стороны у проекта не было человека, владеющего русским языком. Владение русским языком облегчает работу в проектах, так как российские музейные работники старшего возраста обычно не владеют английским на достаточно хорошем уровне. Даже начальное знание русского языка облегчает общение и способствует успешному сотрудничеству. Разница во времени в один час не мешает контактам, так как рабочий день в России обычно начинается позже, чем в Финляндии.

Контакты осуществлялись главным образом по электронной почте на английском и иногда на русском языках. Также можно было общаться и по телефону, если необходимо было решить что-то очень оперативно. Использование телефаксов сейчас достаточно редкое явление в Финляндии, однако, при взаимодействии с российскими музеями это обычное средство связи. При помощи факса можно отправлять копии договоров, приглашения для виз и другие подписанные и снабженные печатью документы, пересылка которых в отсканированном виде может быть проблематичной. Сложности вызывает также пересылка больших электронных приложений. Не меньше волнений связано и с тем, прошел ли факс, так как на линии могли возникать сбои. При необходимости, возможно пользоваться услугами курьера. Почтовая курьерская машина, выезжающая из Лаппеенранты в семь часов утра, прибывает в Санкт-Петербург уже днем. Обычная почта используется достаточно мало, так как она работает значительно медленнее, чем то, к чему привыкли в Финляндии.

4.6 Языковые и терминологические аспекты

Кобщепринятойпрактикеследуетотноситьтакжеитерминологическиепонятия. Действительно, существуют некоторые различия в терминологии. Некоторые вопросы по-разному понимают в России и Финляндии. Если важные дела не обсуждаются и не оговариваются заранее, можно попасть в ситуацию, когда «по умолчанию» многое понимается по-разному и возникнет недоумение, почему партнер поступает не так, как от него ожидают. Примером может служить практика проведения семинаров. Так, например, если в программе семинара указана дискуссия, то в России это предполагает выступление с достаточно официальными, написанными заранее сообщениями, в то время как в Финляндии привыкли к более свободной беседе. В России публикация материалов семинара может быть даже важнее самого семинара. В Финляндии – наоборот.

Для того чтобы понятийные различия не становились источниками проблем, необходимы достаточно глубокие знания о культуре другой страны. Одного только владения русским языком не достаточно. Необходимо оставлять время для бесед и встреч, а обсуждать следует даже простые понятия. Обсуждение вопросов по электронной почте может быть недостаточным, так как при подобном общении не затрагиваются оттенки. Общение на английском языке также несовершенно – ни одна из сторон не говорит на своем родном языке.

В рамках проектов всегда есть какие-то публикации, причем издаются они на нескольких языках. Комбинации могут быть следующими: финский-английский-русский, финский-английский или финский-русский. В работе по подготовке публикаций задействуются финские и российские переводчики. Следует обращать большое внимание на профессионализм переводчиков, так как плохо переведенный текст не соответствует оригиналу по используемой терминологии и даже смысл может меняться. Следует оставлять время на исправление написанного текста и языковую правку. Узкоспециальные тексты, такие, например, как статьи по археологии, военной истории и другим профессиональным областям следует давать редактировать специалистам соответствующих специальностей. Корректорскую и редакторскую работу приходится делать и в России и в Финляндии. Сотрудник, занимающийся редакцией в Финляндии, должен хотя бы немного владеть русским языком.

4.7 Процедура оплаты и валюта

В рамках «российских» проектов всегда присутствуют расходы по приезде российских партнеров, связанные с оплатой дорожных расходов и суточных. Обычно эти суммы выплачиваются во время визита наличными в обмен на расписку. Порядок действий зависит от организации и принятых процедур наличной оплаты. Если предполагается оплата наличными, об этом следует позаботиться заранее, так как могут возникнуть сложности из-за выходных дней. Размер суточных, а также оплачиваемые статьи расходов следует оговаривать заранее, например, в ходе переписки по электронной почте, чтобы в дальнейшем не возникало сюрпризов. Расходы строителей выставки (размещение, дорога, суточные) обычно предусмотрены выставочным договором. Наличная оплата производится в Финляндии в евро, однако в России в рамках реализованных проектов наличная оплата производилась и в рублях. При определении курса валют используется проектная инструкция, требования которой могут отличаться от реального курса на день оплаты.

Практика налогообложения выплачиваемых русским вознаграждений может быть разной, в зависимости от того, выполнена ли работа в Финляндии или в России. Вознаграждения за прочитанные в Финляндии лекции подлежат налогообложению, однако если работа выполнена в России (это касается вознаграждений, выплачиваемых за написание статей и т.п.), то данный доход автора налогом не облагается. Порядок действий следует уточнять в каждом конкретном случае отдельно.

5 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Реализацию проектов можно рассматривать не только по результатам, но и с позиции контроля расходов и персонала. Контроль расходов не является сложным, если рассматривать только те затраты, которые связаны с проектом и заложены в бюджет. Однако целесообразно рассматривать расходы в комплексе, то есть все те средства, которые необходимы для проведения мероприятий и источником которых не является проект, а также рабочие часы постоянного персонала. По всем данным статьям необходимо делать предварительную оценку, так как возникающие расходы не распределены по отдельным выставкам и часть из них возникает вне зависимости от выставки.

Кроме трудового вклада персонала проекта можно рассматривать и ту работу, которую делают штатные сотрудники на благо проекта. Данная работа выполняется во время проекта и вне проектного времени. Рабочими задачами, реализуемыми во время проекта, являются услуги специалистов, а также работы по строительству выставки. За пределами проектного времени обычно оказываются действия по планированию проекта, подготовке заявки на финансирование и составление заявок на оплату реальных затрат по проекту. Оценка данных дополнительных затрат затруднительна без постоянного контроля, а оценку расходов приходилось выполнять на основании имеющегося опыта.

5.1 Проектные затраты

Калькуляция стоимости проектов выполнялась в соответствии с требованиями заявки на получение финансирования, по которой расходы подразделяются на несколько групп. Это делало

возможным иметь некоторый запас средств во время реализации проекта. В самом последнем проекте Тасис составление сметы расходов было значительно сложнее, так как даже дорожные расходы было необходимо заранее оценить достаточно точно, а именно, сколько поездок в Россию будет совершено во время проекта и сколько составят расходы на одну поездку.

Сравнивая смету расходов и реальные затраты, можно сказать, что проекты реализовывались достаточно точно в финансовом отношении и по группам затрат были лишь небольшие отклонения. Тем не менее, часть, например, выставочных затрат пришлось оплачивать средствами из других источников. Сам по себе контроль бюджета проекта всей правды не дает.

Так как средства выплачиваются после мероприятий на основании реальных затрат, а часть лишь после окончания проекта, организации необходимо иметь средства для ведения деятельности. Организация-заявитель должна быть достаточно большой, чтобы быть способной вести деятельность при условии выплаты средств «после» реальных расходов. В проекте Тасис хорошей стороной было то, что выплачивался аванс, из средств которого можно было покрыть возникающие в ходе проекта расходы. Точных сведений по реализованным затратам по проекту Тасис на момент написания отчета нет. Однако на практике смету расходов, представленную в заявке, приходилось изменять несколько раз во время проекта. Изменения были вызваны увеличением затрат в течение года, изменением курсов валют, выполнением работ, которые планировалось «купить», сотрудниками, работающими за зарплату, а также другими факторами. Детально проработанный бюджет требует жесткого контроля в течение всего времени проекта. Также необходимо поддерживать связь с куратором проекта, на случай возникновения необходимости изменений.

В следующих разделах рассматриваются только затраты по выставочным проектам.

5.2 Затраты по выставочным проектам

Во время проекта приходится оплачивать самые разнообразные расходы. Практически все можно предусмотреть заранее, но некоторый запас по смете следует оставлять. Реальные затраты детально проясняются только после получения решения о финансировании и после начала непосредственного планирования выставки. Далее приводится пример затрат по проекту K-S I.

Материалы, принадлежности и товары

- Продукты питания (еда на собраниях, церемония открытия)
- Одежда (костюмы билетеров, гидов и охранников)
- Строительные материалы (краски, карнизы, фанера)
- Другая аренда (рекламные, демонстрационные, семинарские помещения)
- Аудио-видео оборудование (техника, необходимая для выставки, cd, dvd)

Дорожные расходы

- Суточные – поездки по стране и за границу
- Компенсация километров при использовании собственного автомобиля
- Билеты на дорогу

Покупаемые услуги

- Покупаемые услуги (наружная реклама, плакаты, обрамление, выставочные платежи)
- Вознаграждения за выступления (выступающие на открытии)
- Услуги специалистов (переводы, статьи, вознаграждение, верстка для публикаций и объявлений, освещение)
- Типографские расходы (публикация, приглашения, каталоги выставки, проспекты)
- Объявления
- Страховка (Ингосстрах, страна происхождения, государственная гарантия)
- Размещение и питание (питание, отели)
- Транспортные услуги (перевозка предметов искусства и др.)

Расходы на персонал

- Зарплаты и дополнительные расходы
- Оплата работы переводчиков
- Оплата лекторов
- Оплата специалистов
- Оплата выступлений

Самыми существенными статьями расходов по проекту были затраты на зарплату персонала, выставочные затраты (выставочные платежи, перевозка, страховка), а также расходы по подготовке публикации. В международных проектах значительной статьёй расходов являются дорожные расходы.

5.3 Затраты на публикации и маркетинг

Работа по организации выставки и подготовке публикации делается одновременно и данные действия не всегда можно отделить друг от друга. Маркетинг ориентирован, главным образом, на рекламу выставки, а публикация в меньшей степени охвачена маркетинговыми мероприятиями.

Публикация является сопутствующим продуктом выставки, который, однако, является значительным источником расходов, даже если сравнивать с выставкой. Таким образом, затраты на подготовку публикации весьма значительны, а выручка от продажи не всегда отвечает ожиданиям. В 2006 году публикация «Репин» была распродана полностью. Цена была для покупателей невысокой, а большое количество посетителей выставки также способствовало активным продажам. Продажа данного издания осуществлялась главным образом во время выставки, но и после нее некоторые продажи также имели место. Примерно по 100 экземпляров с каждого тиража передавались партнерам, участникам работы над публикацией и персоналу. Это количество варьировалось в зависимости от выставки, условий договора и количества партнеров.

В дальнейшем нужно будет серьезно задуматься над тем, чтобы сборник статей и каталог выставки были отделены друг от друга. Публикация сборника могла бы быть выполнена еще раньше, весной, и таким образом удалось бы уравновесить большой объем работ, приходящийся на весну. Заранее подготовленная публикация способствовала бы проведению маркетинговых мероприятий и поддерживала бы серию семинаров. Каталог выставки обычно нужен только во время проведения выставки, а после ее окончания спроса на него нет.

В проекте совсем не предусмотрено финансирование маркетинговых мероприятий. Все действия по маркетингу выставок были местного характера, а затраты составили всего лишь

несколько тысяч евро проектных средств. В 2006-2007 гг. была получена существенная помощь от Регионального летнего маркетингового проекта событий культуры, смета которого составляла порядка 70 000 в год. Основной финансирующей стороной данного проекта выступал Союз Южной Карелии, а непосредственно организаторы мероприятий участвовали лишь небольшими суммами. Данный проект делал заметными на государственном уровне по четыре южнокарельских мероприятия в год. Основная летняя выставка музейной службы Лаппеенранты также была одним из освещаемых событий.

Без специального финансирования маркетинговых мероприятий выставки не могли бы стать столь широко известными. Если подобная выставочная деятельность будет продолжена и в будущем, то следует уделять больше внимания и средств маркетингу как самой выставке, так и публикации.

6 РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В реализации выставочного проекта принимают участие так или иначе все сотрудники музея, хотя собственно проектную зарплату получают лишь несколько человек, такие как руководитель проекта, секретарь проекта (за часть рабочего дня), а также специалисты, проработавшие на проект несколько дней или недель – художники, переводчики и т.п. Для проведения выставочных проектов в музей нанимают охранников, хотя их зарплата выплачивается не из проектных средств. Например, в проведении выставки «Генералиссимус Суворов», проходившей в Музее Южной Карелии летом 2007 года, и сопутствующих мероприятиях каким-то образом принимали участие почти все сотрудники музея и летние сезонные работники. Проект, а особенно выставка, не может рассматриваться только как дело проектных работников. Оно затрагивает большую часть всего персонала.

Для написания отчета были опрошены сотрудники, являвшиеся штатными работниками проектов, а также те, кто являлись постоянными сотрудниками музея. По результатам этих интервью собраны предложения по улучшению администрирования и планирования проектов, а также идеи по развитию проектной деятельности. Собраны также и критические замечания в адрес проектов. Предложения связаны не только с российскими проектами. Они могут быть использованы и для других проектов.

6.1 Точка зрения персонала

Предложения по улучшению и повышению эффективности не являются высказываниями отдельных людей, а представляют собой обобщение идей из нескольких интервью.

6.1.1 Планирование проектов и подача заявки на финансирование

На практике планированием проектов и запрашиванием финансирования занимался штатный сотрудник. Основная ответственность за планирование лежала на руководстве музея и младшем научном сотруднике, отвечающем за выставочную деятельность. Если возможно, то было бы хорошо, чтобы руководитель предстоящего проекта участвовал в работе уже на этапе его планирования. Это позволило бы эффективно использовать его опыт в проектной работе.

К сожалению, довольно часто это невозможно, так как персонал для проекта набирают только после принятия положительного решения по проекту.

Также было бы целесообразно, чтобы на этапе планирования в работе над бюджетом принимал участие человек, отвечающий за хозяйственные и экономические вопросы. Это позволило бы запланировать затраты и сгруппировать статьи расходов правильно, с учетом действующих бухгалтерских систем. Участие специалиста по строительству выставок также было бы полезным, так как он мог бы дать достоверную информацию о затратах, связанных с данным мероприятием.

Финансирование международных выставочных проектов трудно получить из других источников, кроме как через проекты. Финансирование может быть получено в рамках проектов, рассчитанных на конкретное время. Существенным является то, что проекты должны еще и поддерживать стратегические цели музея и другие долгосрочные планы. Наилучшим вариантом было бы получение музеем достаточного базового финансирования, чтобы данные цели могли реализовываться без проектов. В нынешней экономической ситуации это не представляется возможным. Существенного увеличения целевых средств, выделяемых в муниципальном хозяйстве на культуру, не предвидится, хотя некоторое увеличение финансирования через министерство культуры произошло. Можно сказать, что из-за увеличения зарплат и аренды ситуация в культурной сфере даже усложнилась, по сравнению с тем, что было раньше.

Несмотря на то, что собственные планы и стратегии развития деятельности, а также тематика предстоящих выставок разработаны с учетом долгосрочной перспективы, условия получения финансирования по разным каналам изменяются практически ежегодно. На практике приходится работать в соответствии с условиями финансирования и запрашивать деньги на проекты, которые не обязательно напрямую содействуют реализации долгосрочных планов. Однако проектное финансирование позволяет осуществлять необходимые проекты по развитию. При реализации проектов по развитию, существует опасность, что работа прервется в момент окончания проекта, а результатами работы воспользоваться не удастся, если ответственность за развитие лежит на персонале проекта.

В настоящее время в музейной службе одновременно проходят 3-4 проекта ЕС, что слишком много как с точки зрения администрирования, так и с позиции управления. Тем не менее, музейные проекты осуществляются в соответствии с целями. В этом смысле музейная служба является организацией подходящего размера для реализации даже больших проектов. Однако, если персонала мало, а проекты сложные и ответственности за них больше, чем при обычной непроектной работе, существует опасность, что персонал будет подвержен серьезному стрессу. Опасность чрезмерного переутомления вполне реальна, особенно если одновременно реализуется несколько проектов. В перспективе было бы хорошо, чтобы у музейной службы был собственный координатор проектов, который занимался бы подготовкой заявок по проектам, запрашиванием субсидий и административными вопросами – вместе с руководителем музейной службы. Данные обязанности могли бы быть возложены на одного из сотрудников музея.

При реализации крупных проектов было бы очень разумно сотрудничать с другими организациями, имеющими более значительные ресурсы для ведения такого рода деятельности. Так, например, при проведении выставки «Илья Репин» в 2006 году удачным стал опыт сотрудничества с Высшей профессиональной школой Южной Карелии. Однако никто не хочет брать на себя ответственность за реализацию проекта, если данный проект не приносит данной организации достаточно пользы. Кроме того, многие боятся ответственности за проект, и есть примеры перекладывания ответственности.

6.1.2 Управление экономикой проекта

В музейной службе за финансовые и экономические аспекты проекта отвечают офис-менеджер, руководитель музейной службы и руководитель проекта. Офис-менеджер, занимавшийся вопросами оплаты затрат, оценил, что на данные задачи в рамках крупных проектов К-S было затрачено не менее трех недель рабочего времени в год. Объем работ зависит от количества поступлений денежных средств, количества счетов, получаемых в рамках проекта, а также объема другой документации (покупка железнодорожных билетов, выплата суточных) и практических вопросов по выставкам. Определить, к чему относится какое-то конкретное дело, не всегда возможно и часть задач относится к обычной деятельности музейной службы. В связи с тем, что выполняемые в течение года задачи бывают краткосрочными (утверждение одного счета) и долгосрочными (подготовка заявки на оплату затрат), оценка всего рабочего времени менеджера весьма затруднительна. Рабочие часы по проекту являются оценочной величиной, так как никакого учета часов не ведется, и зарплата офис-менеджеру из средств проекта не выплачивается.

Как показывает опыт, наряду с ведением других дел, офис-менеджер может нормально заниматься двумя крупными проектами в течение года, если выплаты по ним не совпадают во времени. Если проектов реализуется несколько, то они отнимают время от выполнения другой работы. В этом случае может пострадать данная работа, или, чтобы этого не случилось, работу нужно разделить между несколькими людьми. В рамках проектов периодически возникает дополнительная работа, такая как более частые проводки по кассе или оформление охранников. Информацию о движении денежных средств в проекте необходимо получать заранее, чтобы было время подготовиться к выставлению счетов, банковской или наличной оплате.

Уже рассматривался вопрос о том, чтобы передать администрирование проектов сторонней организации, однако практически опыт показывает, что администратор должен разбираться также и в содержании проекта – это необходимо для оперативности при передаче информации. С другой стороны – передача данных функций позволила бы музейной службе сосредоточиться на содержании проекта, а не его администрировании. В настоящее время часть рабочего времени руководителя проекта затрачивается именно на решение управленческих задач. Практический опыт показывает, что для того, чтобы проект был результативным и успешно реализовывался, «внутри организации» должен быть ответственный руководитель проекта. Вполне возможно взять на себя обязанности руководителя проекта и выполнять их наряду с основными служебными задачами, однако необходимо обеспечить себе наличие заместителя.

Контроль финансирования проектов в различных подразделениях (в губернском правлении или в региональном союзе), предполагает разный объем работ. Контроль организован по-разному, и объем работ по проектной бюрократии может варьироваться. Каждый источник финансирования имеет свои инструкции и разные бланки для заполнения. В обязанности офис-менеджера входит также проведение дополнительных выяснений по вопросам финансирования после окончания проекта.

6.1.3 Рабочая пара лаборант и руководитель проекта

Как показывает практика, условием осуществления выставочных и других проектов является работа в паре. Действительно удачной формой организации работы является взаимодействие между руководителем проекта и младшим научным сотрудником (лаборантом), являющимся специалистом по проведению выставок. Данная организация позволяет разделять обязанности.

Сотрудники проекта, не являющиеся штатными работниками организации, в первую очередь нуждаются в помощи и поддержке постоянных сотрудников.

Желательно, чтобы являющийся партнером по паре лаборант / организатор выставок принимал участие в планировании выставок с самого начала и имел тесную связь с проектом. Его трудовой вклад в проект сначала небольшой, но в наиболее напряженные моменты он может быть занят полный рабочий день. Так, например, при подготовке выставки 2005 года на начальном этапе (то есть в течение 2004 года) лаборантом затрачивалось на проект порядка нескольких дней в месяц, осенью накануне выставки – неделя в течение месяца, начиная с нового года – две недели в месяц. Начиная с марта до самого сентября – полная занятость. Периодически проект начинает занимать много рабочего времени в течение дня. Наиболее насыщенные работой периоды проекта – это время подготовки и издания публикации, настоящая «бумажная война» перед открытием выставки в конце весны, а также собственно строительство и демонтаж выставки.

Выполнение основных служебных обязанностей во время проекта затруднено. Необходимо заниматься подготовкой следующей выставки и одновременно с этим справляться с обычными повседневными делами. Есть необходимость в заместителе на период наиболее ответственных проектных задач – примерно на 1,5-3 месяца. Это предполагает принятие на этот срок лаборанта для работы в проекте.

Персонал проекта, который может быть набран внутри организации, уже достаточно осведомлен обо всех делах. Однако вне зависимости от наличия или отсутствия заместителей, штатным сотрудникам все равно придется выполнять их основную работу. Заместитель не может делать все, да и распределение обязанностей может не получиться. В любом случае пострадают проект и основная работа.

Руководителем проектов К-S был один и тот же сотрудник. Она не участвовала в планировании первого проекта и приступила к работе уже после начала проекта – осенью 2003 года. Она принимала участие в планировании второго проекта и поэтому была возможность повлиять на проблемные аспекты первого (пилотного) проекта. Сначала все было новым – и административные вопросы, и сложности трансграничного взаимодействия с российскими партнерами. Объем работы руководителя превысил предварительные оценки, и приходилось много работать сверхурочно. Несколько исправить ситуацию помогло то, что на второй проектный период, когда работы было больше всего, удалось нанять временного секретаря проекта.

Спешка и очень жесткий режим работы привели к тому, что некоторые дела были выполнены кое-как. Так, например, не было достаточно времени на редакцию и исправление текстов для публикации. Можно было бы уменьшить объем работ, сократив некоторые мероприятия проекта, но это было невозможно, так как решения по финансированию как раз принимались на их основании. Таким образом, следует обратить внимание на более четкое планирование деятельности и ресурсов.

6.1.4 Строительство выставки

Затраты на строительство выставки могут быть разными в зависимости от особенностей самой выставки. Некоторые требуют использования большого количества техники, для других нужны новые конструкции. Затраты на содержание также могут быть разными. Затраты возникают из-

за возведения временных выставочных перегородок, закрытия окон, покраски стен, выполнения подставок, закупки специальных витрин и т.п. Можно уменьшить затраты, если удастся использовать имеющиеся конструкции и технические приспособления или если конструкции можно собрать самостоятельно. Это значит, что если в штате музея есть опытные сотрудники, то не нужно будет нанимать посторонних рабочих для возведения стен или других работ. Степень использования собственной рабочей силы зависит от наличия необходимых конструкций и профессиональных навыков собственного персонала. При строительстве выставки «Суворов» значительным был вклад не только штатных сотрудников, но и временного персонала.

На строительство выставок следует резервировать проектные деньги отдельно. Данные работы возможно также включать в статью выставочных затрат. Ценную выставку не стоит портить слишком дешевым оформлением. Визуальный внешний вид должен соответствовать уровню экспонатов. Так что на строительные работы должны быть деньги. Если музей располагается в старом историческом здании или имеются какие-то особенные конструкции (например, стационарные витрины), возникнет большое количество дополнительных работ. В зданиях музейной службы и на территории крепости нет места для хранения ящиков для транспортировки. Некоторые ящики настолько велики, что для них нужно отдельное помещение.

Конструкции, необходимые для выставки, должны быть известны монтажникам не позднее, чем за 6 недель до начала сборки. Всегда возникает необходимость заказать что-либо дополнительно, а срок поставки может быть несколько недель. Для строительства выставок требуется профессиональный музейный персонал. Кроме того, нехватку времени нельзя компенсировать увеличением количества рабочих. Задержка в получении информации непосредственно влияет на строительство выставки. При выборе экспонатов для выставки желательно присутствие сотрудника, имеющего опыт в планировании выставок. Это может быть опытный лаборант или сотрудник, отвечающий за строительство, что позволит сразу же оценить варианты расположения экспонатов.

6.1.5 Информирование

Общую информацию о проектах целесообразно давать сотрудникам музея, например, при проведении общих собраний организации. Общедоступной информацией могут быть сведения о тематике проектов, участвующих в планировании сотрудниками и заявке на финансирование. При финансировании выставки из внешнего источника получение положительного решения о предоставлении финансирования может вызвать изменения в планах музея. В этом случае проектная выставка может отодвинуть во времени выставки, запланированные сотрудниками музея, и об этом руководство должно сообщить заблаговременно. Также целесообразно информировать и о тех планах и заявках, которые были отклонены. Информирование должно быть достаточным. Необходимо продумать, что именно нужно сообщать, на каком этапе, и каким сотрудникам.

Когда этап планирования проекта доходит до подачи заявки на финансирование, целесообразно провести собрание представителей тех сторон, которых будущий проект коснется и на чью работу он в дальнейшем повлияет. На данном этапе хорошо рассказать о том, в чем будет заключаться влияние проекта, какие обязанности с ним будут связаны, несмотря на то, что данные работы будут выполняться в основное рабочее время. Выставочный проект касается значительной части персонала организации. После получения решения о предоставлении финансирования задачи и график работы должны быть уточнены.

6.2. Вызовы будущего

В ходе реализации проектов возникло большое количество вопросов, обсуждавшихся пока только в разговорах сотрудников между собой и которые еще не рассматривались на уровне проектов. Данные открытые вопросы следует рассмотреть и постараться найти на них ответы, так как от этого зависит эффективность проектов.

6.2.1 Проектный справочник для внутреннего пользования

В рамках проектов возникает множество практических вопросов, ответы на которые не найти в имеющихся проектных инструкциях финансирующих организаций. На работу влияют внутренние правила и традиции, принятые в организации, например, нужно ли по всем приобретаемым услугам объявлять конкурс, как выплачивать суточные и по какому адресу выставляются счета. (Ответы: В проектах можно использовать результаты проведенных городом конкурсов. Суточные выплачиваются русским наличными. Наличные деньги можно получить по расписке в городской счетной конторе. Если сумма превышает 500 евро, то ее нужно заказывать накануне. Используется обычный адрес для выставления счетов музейной службы, но к нему в виде ссылки следует добавить внутренний номер проекта и имя сотрудника проекта.) Подобная информация может меняться в зависимости от организации и ответы на такие вопросы могут заменить информацию проектных инструкций.

Сотрудникам, начинающим работу в проекте, трудно изучить эти порядки быстро. Иногда приходится делать что-то по два раза, так как не было известно, как следует поступать и у кого нужно спрашивать. Напарник или офис-менеджер могут помочь в данных вопросах, если только новый сотрудник догадается у них спросить. Введение в курс дел сотрудников проекта может потребовать от штатного персонала времени на советы и инструктаж. Те, кто проработал в организации достаточно долго, могут уже и не понимать, что новому человеку что-то может быть неясно или он может подумать, что здесь такие же правила, как и в той организации, где он работал раньше. Поэтому внутренний справочник был бы полезен, в том числе и при взаимодействии с российскими партнерами. Полезная информация нужна, чтобы избежать проблемных ситуаций, о которых новый работник не знал и не подумал, что нужно спросить или договориться заранее. Кроме того, с российскими партнерами музейная служба сотрудничает не только в рамках проектов.

6.2.2 Способность персонала справляться с нагрузками

Основной статьёй расходов по проектам являются расходы на персонал, несмотря на то, что выставка, проводимая в рамках проекта, длится всего лишь несколько месяцев. Тем не менее, нужно помнить, что подготовительная работа ведется годами, а после получения финансирования ритм работы только ускоряется. Экономия на персонале приводит к стрессам, сверхурочной работе и ухудшению качества деятельности. За напряженную проектную работу платят несколько большую зарплату, но она не может компенсировать слишком большой объем работ. После пяти лет проектов необходимо уже научиться планировать мероприятия и ресурсы проекта таким образом, чтобы они адекватно соответствовали друг другу. Однако при подготовке заявки приходится уменьшать бюджет и самым простым способом является зачастую сокращение расходов на персонал. Нужно понимать, что урезая эту статью бюджета, по-настоящему сэкономить не удастся.

Необходимо серьезно задуматься над тем, что именно мы хотим сделать и за счет каких сил и средств. Есть ли действительно возможность сократить дополнительные мероприятия или распределить мероприятия более равномерно в течение проекта, например, переместив подготовку публикации на более ранний срок. Также следует задуматься над тем, сколько сотрудников будут выполнять те или иные проектные задачи. Какие обязанности с ними согласованы? Разделяя ответственность и задачи можно увеличить расчетную долю собственного финансирования.

Периодически, в особенно напряженные моменты проекта, возникает необходимость сверхурочной работы – как у проектного персонала, так и у других сотрудников организации. Обычно сверхурочные часы компенсируются свободным временем, но может быть стоило бы предусмотреть в бюджете компенсацию переработки? Также стоило бы пересмотреть принципы выплаты зарплаты руководителю проекта, чтобы они в большей степени соответствовали реальной ситуации.

Международное сотрудничество всегда сопряжено с возможностью возникновения всяких неожиданностей, что напрямую влияет на психологическое состояние, может вызывать усталость и стресс, и снижает способность справляться с работой. Не будет ли задержек с выставкой? Не возникнут ли другие препятствия? Проекты, длящиеся годами, утомляют сотрудников. И отмена выставки «Александр I» стала в чем-то даже облегчением. Постоянное затягивание не прибавляет энтузиазма и желания продолжать деятельность без изменений из года в год. Возникает вопрос, будут ли силы у сотрудников проекта годами продолжать работу, если ничего не изменится? Существует опасность, что опытные сотрудники проектов уйдут, так как зарплаты в сфере культуры не столь высоки, чтобы могли сами по себе удержать людей на работе. Повысить трудоспособность сотрудников можно более эффективным управлением, регулированием ресурсов и балансом вкладов и результатов. Можно ли было бы уделять больше внимания качеству, а не количеству?

Проекты очень часто превращаются как бы в личные проекты тех людей, которые наняты специально для ведения этих проектов. Очень легко сказать: «Это проект Сату или Тарьи», хотя речь идет о проекте всего музея. На практике получается, что ответственность за реализацию проекта ложится полностью на плечи одного человека, хотя проект – это общее дело. Само по себе разделение ответственности помогает справляться с работой.

Способность справляться с нагрузкой – это проблема не только персонала проекта. Она затрагивает всех, кто так или иначе что-то делает для проекта, от руководства до самого младшего ассистента. Работа накапливается для всех, хотя и неодинаково. Раньше музеи были относительно спокойным местом работы, но сейчас интенсивность и темп работы увеличились. Работы становится все больше, хотя ресурсов не прибавилось.

6.2.3 Почему слово «проект» иногда воспринимается как ругательное?

Почему российская выставка вызывает у сотрудников скорее ощущение стресса, чем радости от новой интересной выставки с большим количеством посетителей? Разве не уделяют достаточно внимания работе других сотрудников в рамках проекта или что здесь не так? Есть ли ощущение, что российские выставки слишком «назначенные сверху», и на них невозможно повлиять самим? Разговоры за чашкой кофе не всегда дают четкое понимание.

Постоянные проекты создают такое представление, что вся остальная деятельность второстепенна. У руководства нет времени выслушивать сотрудников с их повседневными музейными заботами. На решение собственных задач и развитие нет ресурсов или денег. И это действительно так и происходит, когда одновременно реализуется несколько проектов. Возникает чувство зависти, когда в проектах находятся деньги для покупок, поездок и обедов в ресторанах с гостями, а развитие собственной деятельности стоит на месте. Зависть может лишить очень много. И нет ли опасности, что из-за нее будет потеряна способность сотрудничать?

6.2.4 Контроль деятельности в рамках проекта

Для того, чтобы исправить имеющиеся в проектах недостатки, необходимы дополнительные усилия по измерению и контролю. Трудно что-либо исправить, руководствуясь лишь ощущениями. По выставочным проектам известны такие показатели как количество посетителей, объемы продаж публикаций и прямые проектные затраты. На основании этих фактов, когда известно, например, что выставку посетили 20 000 человек, можно сказать, был ли проект удачным. Однако это не вся правда. Многие другие аспекты тоже должны быть измерены. Учтены ли отработанные часы, устанавливались ли для работы критерии качества и насколько они были выполнены, сколько на самом деле стоит собственная работа?

Для учета рабочих часов в будущем можно использовать систему, существующую в организации уже сейчас. Наверняка будет желание это делать и вряд ли учет рабочих часов по, например, строительству выставки покажется сотрудникам слишком сложным. Контроль помог бы в использовании расчетных часов, хотя непосредственной пользы от данного учета работникам и нет. Наличие выгоды повысило бы заинтересованность в учете. Строительство и демонтаж выставок в ускоренном режиме обычно приводит к сверхурочной работе как технического персонала, так и сотрудников проекта. В музейной службе принято компенсировать переработку свободными от работы часами в более спокойные периоды. В этом случае свободное время переходит на период, когда выставка не проводится, но в это время работы, выполняемые для проекта, отнимают время от обычных служебных обязанностей. Таким образом, следовало бы учитывать сверхурочную работу при оценке затрат. Для того, чтобы было возможно точно рассчитать затраты, необходимо провести учет рабочих часов при проведении так называемых «обычных» выставок, а затем сравнить результат со следующей международной выставкой.

Постоянный контроль бюджета также необходим. Периодичность контрольных мероприятий зависит от проекта. Так, например, при проведении выставочного проекта затраты возникают, прежде всего, при строительстве выставки. Поэтому проверку можно было бы проводить раз в месяц или раз в два месяца. Периодичность поступления оплаты затрат проекта не подходит для контрольных действий по коротким проектам. В зависимости от источника финансирования оплата поступает с интервалом 4 месяца, полгода или даже больше. Контроль затрат очень важен для практической реализации проекта и позволяет ответить на вопрос, какое количество услуг еще можно приобрести и могут ли быть продолжены краткосрочные трудовые связи.

Кроме тех сотрудников, которые нанимаются для работы в проекте на полный рабочий день, проект нанимает еще и работников на короткие промежутки времени, от нескольких недель до нескольких месяцев. Работа этих временных сотрудников может быть разделена на несколько договоров. Выполнение работы частями, а также слишком короткий период работы в соотношении с объемом работ является серьезной нагрузкой. С другой стороны, сотрудники, работающие ограниченными периодами времени, привыкли к работе в режиме установленного

крайнего срока. Кроме того, рабочее время может быть разделено между несколькими проектами. Более четкие и вовремя выполненные контрольные действия в отношении бюджета позволили бы своевременно продлевать трудовые взаимоотношения, да и саму работу можно было бы планировать лучше. Краткосрочные трудовые связи также лишают возможности разделять ответственность за проект.

Следовало бы разработать собственную методику контроля проекта, подходящую именно для музейной службы. Проблематичными являются измерение качества и эффективности деятельности в сфере культуры. Однако оценка деятельности позволила бы не только развить и улучшить собственную деятельность и проектное планирование. С помощью полученных результатов можно было бы продемонстрировать эффективность собственной работы вышестоящим организациям и другим сторонам. Контроль предполагает также наличие плана ведения документации. Где и каким образом должны храниться документы по проекту и кто имеет право с ними знакомиться.

Рассматривать деятельность можно было бы и при помощи составления графика проекта и разделения его на более мелкие отдельные фрагменты. Для разных этапов проекта могли бы быть назначены ответственные лица, внутренние и внешние партнеры. Для этапов работ можно установить четкое время (начало этапа и крайний срок его завершения) и затем на основании опыта оценить объем работ и возникающие затраты. Соблюдение временного графика, а также определенное разделение ответственности очень полезны в тех случаях, когда руководитель сменяется в середине проекта.

7 ВЫВОДЫ

Соответствовали ли результаты проекта вложенным в него силам и средствам? Что остается после выставок и тех мероприятий и продуктов, которые им сопутствуют? Кроме выставочных публикаций и виртуальных выставок у музейной службы остался ценный опыт международного культурного обмена и сотрудничества. Мы научились на собственных ошибках, как именно нужно вести проекты и приобрели действительно ценный опыт и знания, необходимые для нашей повседневной работы. Международная выставочная деятельность не является какой-то чудо-мельницей «Сампо», способной обогатить своего владельца. Да она и не должна ею быть. Цели и основные ценности работы в другом.

Отмена выставки «Александр I» в самый последний момент летом 2008 года многому нас научил. Это было серьезное разочарование, хотя с другой стороны оно вернуло нас с неба на землю. Одновременно в музейной службе было слишком много открытых вопросов, решение которых полностью зависело от других людей и организаций. Если бы выставку все же удалось тогда провести в Лаппеенранте, то ее строительство проводилось бы в очень большой спешке, так как положительного решения ожидали слишком долго.

Задержки и отмены выставок, происходившие за последние годы, привели к тому, что в музейной службе стали серьезно обсуждать, не позднее какого времени следует принимать решение об отмене, чтобы вместо несостоявшейся выставки можно было провести другую. Маркетинговые мероприятия по запланированной выставке начинаются заранее. Также заблаговременно приступают и к подготовке публикации. Необходимо подумать над тем, кто будет в итоге оплачивать эти затраты и какие пункты должны быть предусмотрены в договоре на случай отмены. Нужно иметь возможность принять решение об отмене выставки заранее, чтобы из ситуации можно было выйти с минимальными потерями. Слишком много отмен или задержек вредят репутации. Угроза отмены, постоянно присутствующая во всем, что связано с выставкой, вынуждает в дальнейшем заранее готовить резервный план. Это, в свою очередь, приводит к увеличению объема работ в два раза, что перегружает и без того небольшой коллектив сотрудников. Отмена выставок является причиной проблем и у партнеров, а также тех, кто осуществляет какие-либо сопутствующие виды деятельности, такие как, например, проведение драматических экскурсий по выставкам.

Существенным является и тот факт, что проекты поддерживают стратегические цели музеев и другие долгосрочные планы. В будущем мы планируем организовать совместную исследовательскую выставку, которая должна будет пройти в обоих государствах. Подобное мероприятие требует большого количества ресурсов, поэтому нужно будет тщательно подумать о сотрудничестве с другими финскими музеями и/или научно-исследовательскими центрами.

Оценивая ситуацию реалистично, с тем персоналом и теми ресурсами, которые есть у нас сейчас, крупную выставку мы могли бы проводить раз в два года. На практике это означало бы чередование исследовательской и практической работы. Если в будущем в проектном финансировании не будет возможности лучше использовать собственный трудовой вклад как часть собственного финансирования, то среднему по величине муниципальному музею будет трудно найти экономические ресурсы на крупные проекты. Идеальной была бы такая ситуация, когда работу можно было бы выполнять как часть более крупного проекта, а музейная служба могла бы сосредоточиться на основной субстанции. Административные задачи занимают огромную часть рабочего времени людей, специализирующихся на содержании деятельности, и это время не может быть использовано на выполнение основной работы.

Для контроля результатов и вложений проекта в будущем следует более эффективно использовать систему управления проектами. Она полезна при расчетах реальных затрат и планировании новых проектов. Более решительными следует быть и при оценке и измерении результатов.

Не нужно отмахиваться от опыта прошлых лет. Это очень ценная информация, которую нужно разумно использовать. У сотрудников музейной службы за годы работы накопились очень ценные профессиональные навыки. Имеющимися знаниями можно было бы поделиться с другими людьми, работающими в музейной области и в сфере культуры. Данный отчет также будет полезным для самих сотрудников музейной службы, так как поможет передать знания при смене персонала и при введении в курс дел новых участников проектов.

Поиск профессиональных сотрудников и поддержание контактов с ними между проектами – очень важная задача. Опытный руководитель проекта ценится на вес золота и пользуется большим спросом на рынке труда. Когда проект, а соответственно и трудовой договор, заканчиваются, он может уйти в другой проект на другое место работы и унести с собой свои опыт и знания. Формируя рабочие группы, состоящие из профессионального проектного сотрудника и собственного персонала музея, можно гарантировать, что опыт и технологии сохранятся в организации, а специальные знания музейной сферы будут использованы наилучшим образом.