

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова  
Кафедра музеологии и краеведения

**Д.Ф. Полознев**

# **Основные направления музейной деятельности**

*(Раздел «Основы менеджмента и маркетинга в музейном деле»)*

***Методические указания***

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов специальности Музеология*

Ярославль 2006

УДК 069.6  
ББК Ч771я73  
П 52

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2006 года*

Рецензент  
кафедра музеологии и краеведения  
Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

П 52      **Полознев, Д.Ф.** Основные направления музейной деятельности: метод. указания / Д.Ф. Полознев; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2006. – 75 с.

Методические указания описывают общие подходы к управленческой деятельности, отмечают особенности менеджмента в некоммерческом секторе и в музейном деле. Дают представление о понятийном аппарате, объясняют используемые термины, показывают последовательность этапов и действий по разработке и реализации управленческих решений. Приводятся конкретные примеры опыта из отечественной и зарубежной практики, приемы, методы и техники музейного менеджмента и маркетинга.

Предназначены для студентов, обучающихся по специальности 031502 Музеология (дисциплина "Основные направления и формы музейной деятельности", блок ОПД), очной формы обучения.

УДК 069.6  
ББК Ч771я73

© Ярославский государственный  
университет, 2006  
© Д.Ф. Полознев, 2006

# Тема 1

## Определение целей, задач и методов работы в курсе музейного менеджмента и маркетинга

*Кто может – делает. Кто не может – учит.  
Кто не может учить – управляет.*  
Закон Х. Л. Менкена

В современных условиях музеи испытывают острую нехватку специалистов, умеющих работать в рыночных условиях. Необходимо, чтобы будущие музейные работники владели управленческими технологиями: рекламы, фандрейзинга, PR и других дисциплин, связанных с созданием, оформлением и продвижением музейных продуктов на рынок. Поэтому наряду с базовыми музейными дисциплинами студенты должны получить представление об особенностях менеджмента в сфере культуры и научиться применению управленческих технологий в музейном деле.

Курс обучает будущих музейных специалистов знаниям и навыкам менеджеров социокультурной сферы; базируется на отечественном и зарубежном опыте общего менеджмента, менеджмента в сфере культуры и музейного менеджмента. Источниками информации служат учебники по общему менеджменту, публикации в профессиональной прессе, материалы лекций и практических занятий.

### **Трудности, с которыми встречаются студенты и преподаватели при обращении к рассматриваемой теме**

- Материал только начал разрабатываться в научном и методическом планах. Нет учебника, посвященного данной дисциплине и использующего отечественный опыт (имеется только переводной учебник).
- Используемый материал фрагментарен, распылен по разным изданиям. Мало примеров описания и обобщения отечественного опыта.

- Опыт использования современных управленческих технологий еще мало распространен, а результаты их применения подчас не очевидны.

## **Студенты**

Группа насчитывает обычно около 25 студентов. Они прослушали общие и специальные курсы, имеют базовые знания по истории и культуре, должны владеть методами научно-исследовательской работы. Этот курс – один из завершающих аудиторных занятий. Затем следуют музейная и дипломная практика, защита дипломных сочинений.

Опыт преподавания показывает, что студенты слабо владеют методами научно-исследовательской работы, что существует разрыв в представлениях студентов о том, что научная работа (диплом) строится по тем же правилам, что социокультурное проектирование (управленческое планирование).

Ожидается, что курс даст им новые знания и навыки в области управления человеческими ресурсами, в том числе и своими личными (знания, способности, навыки, время). Для отработки техник управленческого планирования используется такая мотивация студентов, как их нацеленность на написание дипломных работ. Студенты должны суметь использовать полученные знания и навыки для собственной научно-исследовательской работы (написания дипломных сочинений).

Приоритетом в рамках курса является помощь студентам в овладении методами и инструментами социокультурного проектирования для их текущей научной работы и будущей профессиональной деятельности.

## **Доступные источники**

Учебники по менеджменту и журнальные публикации доступны в библиотеке университета, Областной научной библиотеке и библиотеке музея-заповедника. Привлекаются материалы профессиональных сайтов, в первую очередь сайта Музеи России ([www.museum.ru](http://www.museum.ru)).

Вместе с тем многие издания (статьи в малотиражных изданиях, журнальные публикации прошлых лет) недоступны. Для восполнения пробелов преподавателем подготовлена подборка копий необходимых публикаций (rider/ридер).

## Особенности курса

Отечественная практика управления переживает в настоящее время существенную перестройку. Современные управленческие технологии широко внедрены в бизнесе. Остро ощущается их необходимость в сфере культуры.

Ключевым приемом и главным средством достижения целей современного менеджмента является проектирование будущего: товаров, услуг, продуктов, технологий, социальной среды. Общие подходы к управлению в культуре аналогичны бизнес-менеджменту. Сближены даже их предметные области. Предметом культурного менеджмента являются ценности и ценностные ориентации людей. Предпринимательский менеджмент нацелен на создание ценностей материальных или сервисных. При этом в проектировании новых товаров, продуктов и услуг все большее место занимает учет культурной среды, в которой будут реализовываться продукты.

Курс дает представление о понятийном аппарате, объясняет термины, которые используются в менеджменте. Развернута последовательность этапов и действий по разработке и реализации управленческих решений. Представлены примеры из отечественной практики. Даны конкретные техники и приемы работы.

Особое внимание уделено развитию индивидуальных способностей и навыков студентов. Практические занятия проходят как проектные семинары по разработке проектов музеев от идеи до бизнес-плана. Проектирование осуществляется в составе групп. Отрабатывается модель командной работы как одна из моделей современного менеджмента. Ведется консультирование групп и оценка их работы. Результаты фиксируются в виде письменных работ.

## Основное содержание курса

В современном менеджменте важнейшим считается определение *целей* деятельности через *анализ ситуации*, выявление *проблемы* и описание ожидаемого *результата*. *Задачи* выступают этапами достижения цели и шагами по реализации управленческого решения. Неотъемлемая часть реализации решений – постоянная *корректировка* деятельности.

Основной предмет и результат деятельности менеджера есть «решение». Технология принятия решений: стратегирование, мо-

делирование, бизнес-планирование. Эффективность управленца определяется применением текущего администрирования и проектных технологий.

### **Основные цели курса**

- Дать представление о менеджменте в целом как управленческой *технологии*.
- Определить предметную область музейного менеджмента как практику интерпретации объектов культурного наследия в социально значимых целях.
- Продемонстрировать управленческие решения в области музейного дела.
- Дать групповой и индивидуальный практикум в создании и использовании музейных проектов.

### **Задачи курса**

- Студенты должны:
- Понимать термины и владеть понятийным аппаратом музейного менеджмента.
- Понимать роль и место менеджмента в деятельности музея.
- Уметь осуществлять социокультурное моделирование и проектирование по схеме: анализ ситуации, проблематизация, концептуализация, целеполагание, постановка задач, определение плана действий (бизнес-планирование), реализация.
- Знать факты и примеры применения управленческих технологий в музейном деле.
- Уметь развивать свои способности в области описания, анализа среды и интерпретации фактов, явлений и свидетельств культурного наследия.

### **Роль данного курса среди других предметов учебной программы**

Курс развивает и помогает использовать полученные ранее знания и навыки студентов для их будущей профессиональной деятельности в таких областях, как культурная политика, социокультурное проектирование, научно-исследовательская работа, музейное дело, преподавание в средних и высших учебных заведениях.

## Используемые методы

Лекции, проектные семинары, самоподготовка, консультации, кейс-стади (case-study), самопрезентации и портфолио студентов, ридеры.

### Оценка

- Автоматический зачет по итогам работы на семинаре.
- Устный ответ с использованием «открытой книги».
- Кейс-стади.
- Портфолио-самопрезентация.

Студенты во время **зачета** должны:

- Знать, понимать и объяснять основные термины и понятия.
- Понимать и объяснять ключевые концепции, базовые теории и основные точки зрения.
- Уметь определять и описывать базовые ценности, которыми управляет музейный менеджер.
- Использовать для объяснения примеры.
- Демонстрировать или использовать кейс-стади (case-study), полученные во время курса, сделанные самостоятельно или найденные в книгах.
- Демонстрировать навыки социокультурного проектирования и моделирования.

**Портфолио** включает такие материалы, как:

- Документы студента, характеризующие его учебные и профессиональные достижения.
- Фотографии студента, представляющие те или иные стороны его увлечений, профессиональной деятельности, результатов и достижений.
- Изображения и предметы, в символической форме представляющие события из жизни, памятные даты, места посещений, видение своего профессионального будущего и т. п.
- Цитаты, афоризмы, высказывания, раскрывающие отношение студента к выбранной теме и форме самопрезентации.
- Кейс-стади интерпретаций объектов культурного наследия или примеры музейного менеджмента.

## **Критерии оценки**

- Устный ответ – 50%.
- Портфолио – 25%.
- Ответы на вопросы преподавателя – 25%.

## **Литература по теме 1**

Бенвенисте, Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте. – М., 1994.

Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М., 2001.

Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г.Д. Лорд. – М., 2002.

Лэндри, Ч. Возрождение городов через культуру / Ч. Лэндри, Л. Грин, Ф. Матарассо, Ф. Бьянчини. – СПб., 1999.

Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1998.

Музеи в период перемен. Материалы российско-британского семинара. 2-е изд. – СПб., 1997.

**В приложении 1** приведены образцы оценок студентами предмета и содержания курса.

## **Тема 2**

### **Опыт и результаты развития музейного дела к рубежу XX – XXI веков. Предмет музейной деятельности: знаки и символы. Модели музея. Место и роль музея в современной социокультурной ситуации**

*Никогда не удается делать что-то одно.*  
Закон Хардина

Два пути развития музея в европейской культурной традиции: музей-храм и музей-форум.



Место музея на рынке определяется тем, какое место он занимает в общественном сознании. Представление музея о себе самом и ценностях, которые он поддерживает.

Возрастающая роль творческих интерпретаций музеем культурного наследия: расширение смыслов, включение в новые связи, проектная деятельность, партнерство, привлечение дополнительных средств, эффективность, новые информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), включение музея в культурный туризм, где ведущее место начинает занимать технология проектирования и создания достопримечательностей, формирование туристских продуктов, индустрии и инфраструктуры и продвижение образов территорий.

**Модели музея** (по Н.А. Никишину) представляют собой аналитические конструкции, которые помогают описывать реальные музеи в целях совершенствования и оптимизации их деятельности.

**Просветительная модель музея.** Это музей, собирающий, систематизирующий и хранящий первоисточники знания, протоколирующий процессы природного и социального развития, дополняющий и подкрепляющий формальную систему образования.

**Рекреационная модель.** Это музей, способный создавать комфортную среду, отвлекающую от острых социальных и личных проблем, восстанавливающую физические и духовные силы человека, ищущего убежища от стрессов и перегрузок ускоряющегося ритма жизни.

**Символически-производственная модель** относится к системе представлений зарождающегося постиндустриального общества, в котором системообразующее значение приобретают символические ресурсы и интеллектуальные технологии. Формируя ресурс наследия, организуя его интеллектуальную переработку (интерпретацию), музей создает новые нематериальные ценности.

**Информационная модель** отражает систему представлений о музее как элементе информационного общества. Он накапливает социально значимую информацию, формируя определенным образом организованные базы данных, обустроивая системы доступа к ним, налаживая каналы передачи информации между различными социальными группами, культурными, профессиональными, возрастными и иными сообществами.

**Коммуникационная модель** музея формирует и развивает свой собственный язык – язык предметов, свою собственную систему кодирования и декодирования информации (музейную экспозицию), создает коммуникационные среды, где происходит обмен сообщениями между различными, в том числе живущими и неживущими, подрастающими и еще не родившимися поколениями.

**Креативная модель.** Музей – мощный механизм мотивации общества (общественных групп и отдельных личностей, одаренных творческими способностями) к инновациям и созиданию. Формируя ореол значимости вокруг всего того, что создается заново, отменяя все новое на фоне того, что создано предшественниками, музей выступает как катализатор творческого вдохновения и благотворная среда для развития креативных социумов. Музей – пространство, создающее новые системы ценностей, новые модели отношений, поведения, деятельности. Это фабрика новой жизни и одновременно ее PR-агентство, обеспечивающее продвижение творческих достижений, вовлекающее их в современный культурный и хозяйственный оборот.

**Компенсаторная модель музея.** В предельно обобщенном виде музей сегодня представляется как институт, выполняющий роль особого социального механизма, выработанного человечеством для компенсации известного несовершенства нашего индивидуального и общественного сознания, для восполнения очевидной неполноты функций нашей социальной памяти, социальной рефлексии, социальной адаптации и идентификации, социального прогнозирования. Музей предоставляет нам удобную систему отсчета для самоидентификации. Мы постоянно ошибаемся в наших прогнозах, и музей подсказывает нам модели возможного будущего, апробированные другими людьми, культурами, странами.

Модель музея как компенсаторного механизма общественного сознания способна служить одним из возможных оснований для ранжирования музеев как субъектов социальных изменений.

## **Литература по теме 2**

Архангельская, Н. Культурный капитализм на поле бранной славы / Н. Архангельская // Эксперт. – 2003. – № 36.

Зуев, С.Э. Искусство создания знаков / С.Э. Зуев // Там же. – 2002. – № 22.

Зуев, С.Э. Капитализация культуры и культурный капитализм / Зуев С.Э. // Арт-менеджер. – 2003. – № 3.

Камерон, Д.Ф. Музей: храм или форум? / Д.Ф. Камерон // Музейное дело: Музей – культура – общество. – М., 1992. – С. 259 – 275.

Никишин, Н.А. Музейные средства: знаки и символы / Н.А. Никишин // Музейная экспозиция (теория и практика, искусство экспозиции, новые сценарии и концепции). – М., 1997. – С. 37 – 54.

Никишин, Н.А. Чего хотят и что делают современные российские музеи / Н.А. Никишин // Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс музейных проектов. – М., 2004. – С. 41 – 51.

Рифкин, Дж. Культурный капитализм: «Что я еще хочу испытать, чего еще не испытывал?» / Дж. Рифкин // Арт-менеджер. – 2004. – № 2.

### Тема 3

## **Понятийный аппарат современного менеджмента. Функции, уровни, типы и стили руководства**

*Чтобы избежать ошибок, надо набраться опыта;  
чтобы набраться опыта, надо делать ошибки.*  
Парадокс Питера

Под *управлением* принято понимать направленное воздействие руководства хозяйствующего субъекта на хозяйственные процессы в целях увеличения прибыли за счет повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и обеспечения на этой основе экономического и социального развития коллектива организации. Собственно управление сводится к постановке конкретных задач, принятию оптимальных решений и организации контроля, оперативного регулирования и оценки полученных результатов.

Основной предмет и результат деятельности менеджера есть **«решение»**.

Существует несколько значений термина «менеджмент», основные из них:

менеджмент (в широком значении) – собственно руководство, управление, администрирование. Происходит от латинского «manus» – рука и английского глагола «to manage» – управлять, руководить (NB: дополнительное значение «ухищряться»);

менеджмент (институционально) – иерархия и структура организации;

менеджмент (функционально, процессуально) – процесс и стиль руководства;

менеджмент – наука об управлении;

менеджмент – персонал;

менеджмент – практика управления.

### **Основные функции руководства**

- Информирование
- Мотивация
- Координация
- Репрезентация
- Целеполагание
- Планирование
- Контроль

### **Типы менеджмента**

• Простое или текущее администрирование заключается в обеспечении повседневного функционирования организации; включает ведение текущей документации, контроль исполнения решений, разработку и корректировку инструкций, перераспределение функций, замену персонала.

• Собственно менеджмент – работа на планируемый и ожидаемый результат (близок к проектному).

• Проектный менеджмент, проектная деятельность – концентрация усилий и ресурсов на реализацию чего-либо, что определяется через его содержание и временное ограничение (построение экспозиции, проведение фестиваля и т.п.).

## Уровни управления

Стратегический – концепция деятельности, определение путей использования имеющихся и потенциальных преимуществ организации для реагирования на изменения внешней среды, разработка принципов и директив, долгосрочное планирование. Объединяет институциональный компонент организации и функциональные компоненты (планирование, контроль, информирование).

Тактический – вытекающий из концепции, средне- и краткосрочное планирование.

Оперативный – ситуационные мероприятия.

### Элементы процесса руководства как последовательность планирования управленческих действий

**Целеполагание** состоит из:

определения цели – поиска возможных представлений о цели при помощи творческих приемов ("мозговой штурм"),

уточнения цели – определения составных частей цели,

структурирования цели – иерархии целей,

проверки возможностей реализации,

выбора целей.

**Постановка проблемы** – описание различий между настоящей ситуацией (есть) и желаемым состоянием в будущем (должно), к которому придут, если запланированные цели будут реализованы

**или**

настоящей ситуацией (есть) и состоянием в будущем (будет), к которому придут, если не будет принято мер.

**Поиск альтернатив** – отдельные найденные концепции или мероприятия для решения объединяются в реализуемые непересекающиеся альтернативы. Форма представления, например: древо решения.

**Прогноз:** оценка вероятности событий в будущем, покоящаяся на наблюдениях прошлого. Не проецируются возможные развития (техника сценария), но предсказывается вероятностное развитие (прогнозирование). Ценность прогнозов зависит от точности наблюдений прошлого и лежащих в основе теорий.

**Оценка:** представление альтернатив действий на базе принятых шагов.

**Решение:** выбор оптимальной альтернативы для действий. Типичный метод – анализ «затраты – польза» (сопоставление результативности и расходов последствий решения).

**Реализация** – организация взаимодействия в ходе исполнения решений.

**Контроль результатов и анализ отклонений** – установление отклонений между желаемыми целями (должно) и действительными результатами. Вначале контроль имеет только информативную функцию. Более далеко идущая концепция **контроллинга** предусматривает методы текущего контроля за реализацией планов, выявления отклонений от плановых задач и развития соответствующих противомер.

### **Стили руководства**

*Авторитарный:* начальник принимает решения.

*Патриархальный:* начальник принимает решения, пытаясь при этом убедить подчиненных в их правильности.

*Рекомендующий:* начальник принимает решения, но при этом позволяет ставить вопросы по поводу принятых решений, чтобы добиться их лучшего принятия.

*Консультативный:* начальник информирует подчиненных о своих предстоящих решениях; подчиненные могут высказывать свое мнение, пока решение не принято.

*Партиципативный:* рабочая группа разрабатывает предложения; из ряда совместно найденных решений начальник выбирает то, которое он предпочитает.

**или**

рабочая группа разрабатывает предложения после того, как начальник поставил проблему и определил границы принятия решений.

*Делегирующий:* рабочая группа решает, начальник выступает в качестве координатора внутри и снаружи.

### **Литература по теме 3**

Лорд, Б., Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г.Д. Лорд. – М., 2002.

Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1998.

Денисова, Д. Это все он [О Питере Друкере] / Д. Денисова // Эксперт. – 2005. – № 44. – С. 60 – 63.

## Тема 4

# Понятийный аппарат современного менеджмента. Социокультурные основы менеджмента. Общественные ценности как основание и предмет менеджмента. Национальные модели менеджмента

*Первый миф науки управления состоит в том, что она существует.*  
Закон Хеллера

**Идея для нации** формирует базовые ценностные основания менеджмента. В управленческой культуре Америки центральными звеньями выступают конкуренция, индивидуализм, самоорганизация. Для средиземноморского культурного ареала ведущей ценностью служит семья. Как хорошо смазанный механизм, поддерживающий хорошие отношения между работником и хозяином, понимается предпринимательство и менеджмент и в Финляндии, Швеции, Израиле. Образ большой семьи прослеживается в устройстве японских корпораций. Четкое разделение обязанностей и функций при владении каждым работником каждой функцией характерно для английского менеджмента, восходящего к управлению морским парусником или футбольной командой. Для России ключевым понятием считается справедливость, в практическом менеджменте нередко приводящая к привычной уравнительности.

**Русская модель управления** (по А.П. Прохорову) обладает рядом этих и других отличительных черт:

- «Кластерная» организация низовых производственных ячеек.
- Мобилизационный характер управления. Постоянная мобилизационная готовность. Постоянное чередование мобилизационных и застойных периодов в управлении и деятельности.
- Сосуществование параллельных управленческих структур. Отказ от бюрократических процедур в период мобилизации. (Земщина и опричнина. Комиссары-политруки и военспецы в Красной Армии. Партия и Советы. Губернаторы и полпреды.)
- Административное перераспределение ресурсов.

- Подавление конкуренции.
- Сверхцентрализация управления.

Как желаемая перспектива *управляемого* развития русского общества (по Д.В. Драгунскому) видится необходимость укрепления либерального мифа достижений, концентрируемого вокруг понятий незыблемости добра и зла и ценности личных достижений.

При этом необходимо актуализировать следующие специфические ценности:

- Ценность собственного «я», своих мыслей, мнений, переживаний, умение «заглядывать в себя».
- Достижения на основе интеллекта.
- Высокий статус образованного человека, ценность карьеры, в основе которой лежат знания.
- Ценность профессионализма.
- Здоровье.
- Преодоление.
- Развитие.
- Уважение к себе и другим.
- Сотрудничество.
- Доверие.
- Командный дух.
- Преодоление исторического разрыва, континуальность русской истории на всех, особенно недавних, этапах.

#### **Литература по теме 4**

Аммосов, Ю. Калифорния ставит на нас / Ю. Аммосов // Эксперт. – 2003. – № 32. – С. 50.

Бенедиктов, Н.А. К вопросу о русских ценностях / Н.А. Бенедиктов // Путь России: ценности и святыни (Приложение к альманаху «Вехи»). – СПб.; Нижний Новгород, 1995. – С. 41 – 46.

Драгунский, Д. Социальный аспект. Социальная мифология / Д. Драгунский // Россия между вчера и завтра. – М., 2003.

Зарубина, Н.А. Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства / Н.А. Зарубина. – М., 1998.



Коваль, Т.Б. «Тяжкое благо»: христианская этика труда. Православие. Католицизм. Протестантизм. Опыт сравнительного анализа / Т.Б. Коваль. – М., 1994.

Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – М., 2002.

Сидорова, И.М. Критерии духовного прогресса общества / И.М. Сидорова // Роль творческой личности в развитии культуры провинциального города. – Ярославль, 2002.

## Тема 5

### Структура музейного менеджмента.

### Понятие миссии музея

*Ищи большие проблемы:  
за ними скрываются большие возможности.  
7-я заповедь босса*

Наиболее полное и наглядное представление о структуре музейного менеджмента дано Б. Лордом и Г.Д. Лордом. В нем имеют место как общие для управления, так и собственно музейные компоненты. Последние охватывают администрирование коллекций и деятельность по изучению, интерпретации и представлению культурного наследия.

Наиболее важной категорией менеджмента выступает понятие **миссии** музея, которое в свою очередь корреспондирует понятию «социальный мандат» музея. Эти составляющие музейного менеджмента подчеркивают исключительную социальную роль музея, выполнение которой не может быть осуществлено иным институтом.

Миссия отвечает на вопрос: «Зачем организация существует?»

Определение миссии является наиболее сложным и подчас весьма трудоемким делом, так как формулировка должна отличаться одновременно лаконичностью и полнотой.

Миссия – направление, устремление.

Миссия – фундаментальное качественное установление, которое выражает видение будущего, цель и назначение музея.

Миссия – объективное, краткое и вдохновляющее утверждение о долговременной причине существования музея, которое служит основанием всей политики его развития.

Миссия – ответственное задание, главная задача.

Для выработки миссии используются *аналитические модели*, которые состоят в поиске и формулировании ответов на вопросы. Так, формулированию миссии помогает методика *описания проблемы*, которая понимается как разрыв между желаемым и существующим.

Чтобы определить *проблему*, надо ответить на вопросы:

- На какой вызов отвечает музей?
- Зачем он нужен?
- Какие запросы удовлетворяет?

Стандартная модель выработки миссии предлагает ответить на ряд вопросов:

- Что это за работа, которой мы занимаемся, ее цель и назначение?
- Какие потребности мы стремимся удовлетворить?
- Кто наши конкуренты?
- Какого главного результата организация хочет достичь? Что будет для этого делать?
- Кто является клиентом организации, получателем услуг, кому она помогает?
- На какой территории будет работать организация?
- Каковы наши ценности, во что мы верим?

Исходя из ответов на эти вопросы, миссия:

- определяет, что такое то, что организация делает (предмет деятельности);
- суммирует важнейшие (отдаленные) цели организации;
- отмечает, для чьей пользы организация работает;
- устанавливает и описывает ценности, которыми организация руководствуется.

Рекомендуется сформулировать миссию в двух форматах “in-door” и “out-door”. Первый – «внутри двери» – постоянное напоминание сотрудникам о смысле и назначении их деятельности. Вторая – «на двери», «за дверью» – описание в терминах, понятных посторонним людям, партнерам, спонсорам, то есть тем, кто входит в организацию извне.

### **Литература по теме 5**

Драгичевич-Шешич, М. Культура. Менеджмент. Анимация. Маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. – Новосибирск, 2000.

Лорд, Б. Менеджмент в музейном деле / Б. Лорд, Г.Д. Лорд. – М., 2002.

Музей и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея имени П.В. Алабина. – Самара, 1998.

Пул, Дж.Х. Когда менеджмент приносит деньги: Наставления учреждениям культуры всех стран / Дж.Х. Пул. – СПб., 1999.

Савченко, Л.М. Технологии стратегического развития / Л.М. Савченко // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 8. – С. 30 – 36.

Сагит, М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» / М. Сагит // Музеи в период перемен. 2-е изд. – СПб., 1997. – С. 133 – 143.

**В приложении 2** приведены некоторые формулировки миссий музеев.

Тема 6

**Механизмы анализа и оценки  
социокультурной ситуации.  
ПЭСТ- и СВОТ-анализ. Стратегия развития,  
перспективное и текущее планирование.  
Эффективность и результативность  
деятельности**

*Какая бы неприятность ни случилась,  
всегда найдется тот, кто знал, что так оно и будет.*  
Закон Эванса

PEST/ПЭСТ-анализ (Political – Economical – Social – Technological) призван описать внешний контур деятельности музея, среду, в которой он работает. Методика предлагает ответить на ряд вопросов по четырем содержательным блокам.

По блоку *политического анализа*:

1. Будет ли на пользу ожидаемая смена правительства?
2. Изменит ли новое правительство принципы финансирования?

По блоку *экономического анализа*:

3. Что произойдет в ближайшее время в федеральной и местной экономике?
4. Появятся ли новые компании в регионе?

По блоку *социального анализа*:

5. Каковы последние социальные тенденции?
6. Кто переезжает жить в город и кто уезжает?
7. С кем следует разговаривать?
8. Нет ли каких-либо социальных групп и районов, чьи интересы не представлены?

По блоку *технологического анализа*:

9. Как быть с Интернет?
10. Будет ли по средствам его использование?

11. Можем ли мы позволить себе к нему подключиться?
12. Как быть с виртуальной реальностью?

SWOT/СВОТ-анализ – средство формализации процесса оценки эффективности

Strengths – сильные стороны – достоинства (Д),

Weaknesses – слабые стороны – слабости (С), внутренние факторы, которые находятся в нашей власти и поддаются управленческому воздействию,

Opportunities – возможности (В),

Threats – угрозы – опасности (О), внешние факторы.

СВОТ-анализ позволяет четче описывать цели. Следует иметь в виду, что может иметь место совпадение в одной позиции сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и т.д.

Другая методика для анализа целей использует акроним **ХИТРО**.

Цели должны быть:

**Х**орошо понятые (понятно то, что может быть изложено иначе).

**И**змеряемые

**Т**очные

**Р**еальные

**О**бдуманые

Разработка стратегии развития музея – это начало нового дела, на пути к которому имеется множество трудностей. Существует, например, 8 основных способов загубить любое новое дело, а именно заявить, что:

1. Здесь это не работает.
2. Мы так и раньше делали.
3. Сейчас не время.
4. Это сделать невозможно (вариант: очень трудно).
5. У нас так не делается.
6. Мы и без этого неплохо работали.
7. Это слишком дорого.
8. Давайте обсудим это в другой раз.

Между тем без определения среднесрочных и долгосрочных целей деятельности музея повседневная управленческая деятельность сводится только к поддержанию текущего состояния, которое обычно ведет к стагнации и упадку. Многие пособия по менеджменту неизменно обращаются к английской пословице, которая гласит, что человеку попутным будет любой ветер, если он не знает, куда плывет. Взгляд в будущее служит определению того, чем обязательно надо заниматься сегодня, чтобы достичь качественно нового желаемого состояния завтра.

Понятие **стратегии** определяют как знание о том,

- где организация находится в настоящий момент,
- к чему она хочет прийти,
- каким образом это можно сделать,
- как уметь реагировать на перемены, происходящие в пути.

Укрупненно этапы стратегирования выглядят следующим образом:

1. Определение целей и миссии.
2. Анализ среды.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка выполнения стратегии и переход к следующему циклу стратегирования.

Стратегия основывается на понимании проблем. Исходной точкой для определения стратегии развития служит определение и описание проблемы, на решение которой направлена деятельность музея или музейного проекта. Современный менеджмент предлагает следующую последовательность действий для стратегирования (а также проектирования и, соответственно, планирования):

1. Постановка **проблемы**.
2. Описание **опыта** предшественников: кто, что и где об этом уже писал, как оценивал проблему, какие решения предлагал, какие результаты получил.
3. Выдвижение **гипотезы** как средства разрешения проблемы.
4. Сбор **данных**, необходимых для проверки гипотезы
5. **Анализ** данных.

6. **Доказательство** (проверка) гипотезы.

7. Выводы: определение и **выбор** управленческого **решения**.

Чтобы выявить проблему, надо определить дилемму «хочу, но не могу»: что хочу, почему не могу? Помогают определению проблемы ответы на вопросы: на какой вызов отвечает музей? Зачем он нужен? Какие запросы удовлетворяет?

Далее следует определить ключевую (приоритетную) проблему. Ее отличают следующие признаки:

- Проблема должна быть важной для всех.
- Решение ее влечет решение других проблем.
- В работе могут участвовать другие люди (партнеры).
- Работа над проблемой должна дать возможность научиться чему-то самостоятельно.
- Решить проблему может только наша организация.
- Решение проблемы не требует кардинальной перестройки организации.
- Примерно известны способы решения проблемы.
- Работа над проблемой может реально привлечь дополнительные средства.

Для выработки стратегии используется акроним **СВОИ**:

Сосредоточиться на потребностях и интересах музея и всех причастных к нему лиц (посетителей, спонсоров, местной администрации, местного бизнеса и др.).

Выбрать основные направления работы.

Ознакомить с ними всех работников музея и общественность.

Изменить музей в интересах выбранной стратегии.

Для стимулирования стратегического мышления следует ответить на семь важнейших вопросов

1. Что является существенным/решающим результатом деятельности (проекта)?
2. Как проект будет развиваться, если дела пойдут хорошо?
3. Как проект будет развиваться, если дела пойдут плохо?
4. Что представляет ваша сегодняшняя культура и как она должна измениться в национальном, региональном масштабе или применительно к организации?

5. Чему Вы хотите научиться по сравнению с прошлым опытом и достижениями?

6. Каковы важнейшие решения, которые должны быть приняты в ближайшие несколько (3, 5 ...) лет?

7. Что должно произойти после реализации проекта? Каково будущее после проекта?

**Планирование** – это:

- перечень того, что необходимо сделать,
- определение тех, кто будет выполнять,
- определение сроков,
- определение затрат.

Перспективное планирование в отечественной практике определяется 5-летним сроком, текущее планирование осуществляется на 1 год. Для категории целевых программ обычно используется среднесрочное планирование на 3 года.

Наиболее подробные планы составляются сроком на 1 год и в своей структуре содержат обычно следующие позиции: направление деятельности или мероприятие, срок, исполнитель (лицо или подразделение).

Типичной ошибкой текущего планирования является внесение в план описания функций подразделений или должностных обязанностей работников.

Для оценки реализации стратегии используются понятия **результативности и эффективности**.

В приложении 3 приведен отечественный опыт разработки индикаторов результативности работы музея.

Эффективность соотносит затраты и результаты, предполагая минимум затрат при достижении поставленных целей. Результативность затратами пренебрегает. Оба параметра не противостоят друг другу, а дополняют один другой. Оба значимы в оценке того или иного управленческого действия.

## **Литература по теме 6**

Архангельская, Н. Культурный капитализм на поле бранной славы / Н. Архангельская // Эксперт. – 2003. – № 36.



Бенвенисте, Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте. – М., 1994.

Кирюхина, И.В. Программа развития учреждения культуры. Разработка комплекса мероприятий, обеспечивающих финансирование основной деятельности музея / И.В. Кирюхина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 8.

Музей и коммуникация. Концепция развития Самарского областного историко-краеведческого музея имени П.В. Алабина. – Самара, 1998.

Музей-заповедник «Куликово поле»: Концепция развития. – М.; Тула, 2000.

Сагит, М. Менеджмент в период перемен, или от «А» к «С» и снова к «В» / М. Сагит // Музеи в период перемен. 2-е изд. – СПб., 1997.

## Тема 7

### Нормативная база деятельности музея

*Правила и образцы убивают гений и искусство.*  
Наблюдение У. Гэзлитта

**Нормативные документы**, или *локальные акты*, служат важным компонентом организации деятельности учреждения, охватывая регулированием те сферы и направления, которые этого требуют в силу закона или решений вышестоящих органов либо определяются внутренней необходимостью упорядочить отношения внутри учреждения.

Корпус **учредительных документов**, определяющий основные назначение, профиль и деятельность музея, включает решение о его создании (договор учредителей; постановление органа власти), устав и свидетельство о регистрации. Создание учреждения может сопровождаться передачей ему в собственность, оперативное управление или на баланс земли и имущества. Учредителем назначается директор учреждения, которому передаются полномочия по управлению музеем. Права и обязанности директора определяются контрактом с ним и уставом учреждения. *Документы вышестоя-*

*щих органов управления* напрямую не относятся к учредительным, но они важны при формулировании целей, задач и функций учреждения, регламентации ее внутренней жизни, определения форм взаимодействия со сторонними организациями (подробнее об этом ниже).

***Инструкции и документы по основной деятельности*** регламентируют эту деятельность, ее отдельные направления и формы.

***Правила внутреннего трудового распорядка.*** Они определяют режим работы учреждения, режим работы сотрудников, меры безопасности и санитарного порядка, режим допуска в производственные и служебные помещения музея, а также иные вопросы, необходимость которых продиктована особенностями данного учреждения. Правила непосредственно затрагивают трудовые интересы работников, поэтому они должны быть особенно тщательно выверены с позиций Трудового кодекса (ТК). В то же время Правила позволяют гибко согласовать интересы работника и учреждения. В ряде случаев Правила внутреннего трудового распорядка могут корректироваться условиями ***Коллективного договора*** или каким-то образом соотноситься с ним.

В тесной связи с документами, определяющими основные функции учреждения (о них ниже), находятся ***штатное расписание и должностные обязанности работников***. Штатное расписание содержит реальный перечень существующих в организации отделов и служб, должностей, отражает характер подчиненности подразделений, указывает тарифные разряды ставки окладов по должностям, централизованно установленные надбавки (например, за работу в сельской местности, за выслугу лет и т.п.), фиксирует объем фонда оплаты труда по учреждению в целом.

***Должностные инструкции*** являются прямым производным от функций учреждения, перенося их в плоскость исполнительных действий каждого отдельного работника или отдельной категории работников. Этот вид нормативной документации тесно связан с индивидуальными ***трудовыми договорами*** (контрактами) между администрацией и работниками.

Заметную роль в деятельности музея играют ***вневедомственные инструкции***, которые непосредственно регламентируют общие для многих учреждений вопросы. Как правило, эти инструк-

ции носят типовой характер, а учреждение на их основе разрабатывает собственные инструкции, где учитываются реальные обстоятельства и условия, в которых эти инструкции применяются.

**Инструкции, отражающие специфику данного учреждения,** составляют наиболее значительный по объему корпус документов, который может быть очень разным по составу в различных учреждениях.

Для всех музеев важнейшей и одной из наиболее детальных является Инструкция по учету и хранению музейных ценностей, которая охватывает все стороны деятельности, касающиеся организации учета музейных коллекций, ведения соответствующей документации, организации хранения, реставрации, допуска к работе с музейными памятниками.

Основным документом директивного характера в любом учреждении выступает **приказ** или **распоряжение** руководителя. Целый ряд решений или действий администрации, отдельных работников или служб не является действительным, если они не оформлены приказом. Приказ издает руководитель учреждения, руководствуясь нормами действующего законодательства, Уставом учреждения и положениями внутренней нормативно-правовой базы учреждения и несет всю полноту ответственности за его содержание.

Нормативная база учреждения опирается на действующее законодательство и нормативные акты вышестоящих органов. Новые нормы обязательно соотносятся с существующей правовой базой.

Существующая нормативная база учреждений культуры в целом обеспечивает их функционирование. Основные проблемы сейчас лежат в области приспособления учреждений культуры к новым социально-экономическим условиям, определения своего места и роли в новой социокультурной реальности. В настоящее время разрабатывается законодательство о преобразовании части учреждений культуры в автономные некоммерческие организации, что предполагает их большую хозяйственную самостоятельность.

## **Литература по теме 7**

Игнатьева, Е.Л. Культура и право. Нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность в сфере культуры / Е.Л. Игнатъ-

ева // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2005. – № 6. – С. 34 – 40.

Полознев, Д.Ф. Эффективность деятельности: Концепция бюджетирования по результату с позиций руководителя / Д.Ф. Полознев // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. – № 1. – С. 52 – 60.

**В приложении 4** приведен набор основных локальных нормативных актов музея.

## Тема 8

### **Организационная структура и штаты музея. Управление персоналом. Корпоративные ценности. Мотивация деятельности**

*Человек, который знает “как”, всегда найдет работу,  
а человек, который знает “почему”, будет его начальником.*  
Дайан Рейвич

Организационная структура учреждения определяется возложенными на него функциями. Ядро музейной структуры составляет триада: фонды – экспозиция – экскурсионная служба. Она определяется функциями комплектования, хранения, изучения и представления коллекций. Прочие подразделения служат обеспечению базовых функций. Не существует единых правил и стандартов структуры музеев. Как правило, она определяется традицией создания и функционирования каждого конкретного музея.

Музейное управление функционирует на основе принципа единоначалия и иерархической соподчиненности структурных подразделений. Единоначалие предполагает закрепление за руководителем права принятия решений и отдачи соответствующих распоряжений, а также ответственности за них, вплоть до уголовной.

Штатная структура музея закреплена в штатном расписании, где обычно указываются: наименование должности (в соответствии с общеотраслевыми или отраслевыми классификациями должностей рабочих и служащих), ставка тарифного разряда (в соответ-

вии с единой тарифной сеткой – ЕТС – с 1-го по 18-й разряд), количество ставок по этой должности в данном структурном подразделении, должностной оклад по ЕТС, надбавки к окладу в процентах к окладу и в рублях, сумма окладов и иные сведения, предусмотренные особенностями данного учреждения. Штатное расписание фиксирует размер общего месячного фонда оплаты труда в музее.

Назначение работника на должность должно соответствовать должности, имеющейся в штатном расписании. Утверждает штатное расписание руководитель (директор) музея, как правило, 1 раз в год накануне предстоящего календарного финансового года.

Назначение на должность возлагает на работника определенные обязанности, закрепленные трудовым договором (контрактом) и должностными инструкциями. Отношения руководства и подчинения, а также условий труда регламентируются Трудовым кодексом (ТК) и рядом иных законодательных и нормативных документов. Одним из требований ТК является добросовестное выполнение работником своих обязанностей.

Однако требование закона не исключает иных мотиваций к труду. Современный менеджмент главное внимание уделяет не столько условиям работы, организации технологических процессов и т.п., сколько личностной мотивации персонала. На первое место выступают ценностные ориентации личности, возможности самореализации, позитивная оценка результатов работы сотрудника.

Мотивация – побудительные причины поведения людей, базирующиеся на субъективных явлениях дефицита (потребностях). Мотивация – важнейший инструмент для достижения у сотрудников эмоциональной привязанности к организации и ее целям (идентификация) и целенаправленного влияния на их поведение. Все больше внимания в руководстве персоналом уделяется корпоративным ценностям.

А потому все больше места в управлении занимает так называемый HR-менеджмент, или управление человеческими ресурсами (human resources – человеческие ресурсы). Эффективность деятельности учреждения в конечном счете определяется внутренней раскрепощенностью, инициативностью, свободой в принятии решений и ответственностью каждого отдельного работника на своем рабочем месте.

Наиболее распространенной системой представления трудовой мотивации является так называемая «пирамида Маслоу», где широким основанием пирамиды служит уровень 1, включающий базовые мотивации практически всех работников, а узкой вершиной, недоступной многим, – уровень 5:

Уровень пирамиды Маслоу	Потребность	Категория мотивов	Возможность удовлетворения (перенос теории о потребностях и мотивации на рабочее место)
5	Потребность самореализации	Мотивы роста	Участие в решении трудовых вопросов, выполнение поставленных задач, самостоятельность в регулировании рабочих процессов и отдыха, повышение квалификации, возможности карьерного роста
4	Потребность общественного признания, оценки личных запросов		Перенос компетенции, моральное и материальное признание (поощрение), достижение определенного статуса
3	Социальные потребности: потребность в контактах с людьми, статус	Мотивы дефицита	Коммуникация на рабочем месте, информация о не связанных с работой темах, разговоры по поводу решения проблем, принадлежность к группе
2	Стабильность, предсказуемость, защищенность		Гарантия рабочего места, сохранение заработка, обеспечение в старости, гарантии на случай болезни и несчастий
1	Базовые потребности: физиологические (жизнеобеспечение)		Зарплата, столовая, медобслуживание, возможность производить приобретения со скидкой

Особо следует указать на так называемую «отрицательную мотивацию», которая также может иметь место в системе управления. Она связана с возможностью наказания, лишения вознаграждения

и т.п. мерами. Носит исключительный и недолговременный характер, не может применяться постоянно.

### **Литература по теме 8**

Востряков, Л.Е. Управленческий профессионализм и рынок / Л.Е. Востряков // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2003. – № 4. – С. 67 – 74.

Денисова, Д. Как ловить в сети Индры / Д. Денисова // Эксперт. – 2006. – № 26. – С. 34 – 41.

Денисова, Д. Ловите кайф гигабайтами / Д. Денисова, В. Краснова, А. Матвеева // Эксперт. – 2006. – № 1 – 2. – С. 50 – 57.

Олещенко, Ю. Корпоративная культура: ценностное управление / Ю. Олещенко // Пространство РА ТИСС. – 2002. – № 9.

Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э. Старобинский. – М., 1998.

Стивенсон, Н. Как мотивировать персонал / Н. Стивенсон. – М., 2004.

### **Тема 9**

## **Понятие ресурсной базы. Бюджет музея. Многоканальное финансирование. Понятие о фандрейзинге и спонсоринге**

*Деньги – это не главное. Деньги – это основное.  
Управленческая мудрость*

Ресурсная база включает трудовые, материальные, финансовые, информационные и любые иные ресурсы, которые сумеет увидеть и привлечь управленец. В ресурсную базу музея включаются его коллекции, его местоположение, партнерские связи. Важнейшими для музея являются ресурсы символические (см. тему 2 – описание аналитических моделей музея).

Наиболее универсальны в использовании финансовые ресурсы, которые составляют бюджет музея. В бюджетных учреждениях он строго регламентирован законодательством и нормативными актами органов власти и управления. Составляется обычно сроком на

1 год на основе бюджетной классификации, в соответствии с которой должны осуществляться расходы. Включает бюджетные ассигнования из бюджета соответствующего уровня (федерального, регионального или муниципального) и внебюджетные средства, полученные в результате хозяйственной деятельности музея.

Многоканальное финансирование служит объединению ресурсов разных бюджетных уровней, собственных внебюджетных и привлеченных средств (целевых, благотворительных, спонсорских, грантов).

Интерпретация культурных ресурсов рассматривается как путь выхода из ресурсного дефицита, так как ресурс становится ресурсом, если он вовлекается в процесс. Интерпретация – открытие новой ценности в предмете (объекте, понятии), который до начала интерпретации имеет универсальное общепринятое определение.

Культурный ресурс отличается:

- тем, что создается умственным усилием,
- неисчерпаемостью,
- повсеместной распространенностью,
- неповторимостью,
- возобновляемостью в процессе использования
- и даже возрастанием.

В отечественной практике имеет место не совсем точное прочтение пришедшего из английского языка термина *фандрейзинг*, означающего деятельность по привлечению дополнительных средств в учреждения некоммерческого сектора. Общепринятое фандрайзинг (fundrising) – в британском менеджменте означает самостоятельный рост средств. Более верное словоупотребление *фандрейзинг* (fundraising) указывает на необходимость прилагать определенные усилия для привлечения средств.

Спонсорство, *спонсоринг* (англ. sponsor – попечитель, покровитель) в современном значении указывает на договорные отношения между донором и получателем средств. Спонсор в отличие от благотворителя или мецената вправе рассчитывать на выгодный для себя результат совместной деятельности. В музейной практике это обычно размещение рекламно-информационных материалов спонсора вместе с музейной рекламой, предоставление спонсору музейного пространства для презентаций, приемов и т.п.



## Литература по теме 9

Бабков, В. Технология работы со спонсорами / В. Бабков // Арт-менеджер. – 2003. – № 1 – 2.

Козлова, Т.В. Построение фандрайзинговой и PR-кампании / Т.В. Козлова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 11.

Гирба, Ю. Спонсор музейного проекта и паблисити / Ю. Гирба // Арт-менеджер. – 2002. – № 2. – С. 34 – 35.

Павлова, Н.Н. Источники финансирования современных музеев и немного о фандрэйзинге / Н.Н. Павлова // Музей и новые технологии. На пути к музею XXI века. – М., 1999. – С. 84 – 107.

Полознев, Д.Ф. Эффективность деятельности: Концепция бюджетирования по результату с позиций руководителя / Д.Ф. Полознев // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. – № 1. – С. 52 – 60.

**В приложении 5** приведен типовой план фандрейзинговой кампании музея.

## Тема 10

### Проектная деятельность в музейном деле

*Все не так легко, как кажется.  
Закон Мэрфи*

В отличие от простого администрирования, или текущего менеджмента, проектный менеджмент в большей степени нацелен на достижение новых целей, на разрешение проблемных ситуаций, создание нового качества среды. Дословно слово «проект» означает «выброшенный вперед», что предполагает видение будущего и его изменение в результате реализации проекта.

Именно поэтому в проектном менеджменте особо значимым считается определение **целей** деятельности через **анализ ситуации**, выявление **проблемы** и описание ожидаемого **результата**. **Задачи** выступают этапами достижения цели и шагами по реализации управленческого решения. Неотъемлемой частью реализации решений является постоянная **корректировка** деятельности.

## Логическая схема разработки проекта

	Экспозиция (=презентация)		
Проблематизация	Концепция проекта	Постановка целей	Задачи
	Анализ ситуации	Реализация	

Анализ ситуации, своего рода «диагноз» ситуации – начало работы над проектом. Через проблематизацию, то есть описание разрыва между наличным и желаемым, осуществляется переход к концепции проекта. Концепция – это описание сути, ключевой идеи проекта, задание внутренней его структуры и взаимосвязанности его элементов. Мостиком к постановке целей проекта служит экспозиция, или презентация проекта, которая дает краткое, выразительное и наглядное представление о его содержании. Переходом от постановки целей к реализации служит формулирование задач, последовательных этапов реализации.

Каждый проект есть часть другого проекта. Сведение векторов разных проектов воедино – развитие города, выпуск продукции, решение социальных проблем – дает кумулятивный эффект, позволяет привлечь дополнительные ресурсы. В конечном счете проект выступает технологией *сборки ресурсов*, распределенных в иных секторах социальной жизни.

### Литература по теме 10

Дукельский, В.Ю. Культурный проект: от замысла к реализации / В.Ю. Дукельский // Музей будущего: Информационный менеджмент. – М., 2001. – С. 83 – 92.

Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс музейных проектов. – М., 2004.

Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс музейных проектов. – М., 2004 – 2005. – Вып. 1 – 2.

Никитина, Т.В. Межведомственное сотрудничество. Проект музея-усадьбы «Ясная поляна» по разработке нового турпродукта

/ Т.В. Никитина // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2006. – № 8. – С. 56 – 60.

Сорокин, В.Н. Музей и технологии туризма / В.Н. Сорокин // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 11.

Чернышев, С. Управление собственностью: русский стандарт / С. Чернышев // Эксперт. – 2004. – № 48.

**В приложениях 6 и 7** даны образцовые описания музейных проектов «Музейная долина» в Саратове и «Музей ямщика» в Гаврилов-Яме.

## **Тема 11. Музейный маркетинг**

*Не важно, о чем говорят, – речь всегда идет о деньгах.*

Второй принцип Года

Музейный маркетинг выступает частным случаем социального (культурного или некоммерческого) маркетинга и совпадает с социальным моделированием/проектированием, а также использует коммерческий маркетинг в социальной сфере.

Первоначально слово «маркетинг» обозначало «выставляет на продажу на рынке». Маркетинговая ориентации предприятия обозначает, что все принимаемые решения исходят из экономических закономерностей спроса и предложения, то есть их определяет поведение покупателей.

Главной задачей менеджеров, работающих в области культурного маркетинга, является работа по рекламе и популяризации культурных ценностей и художественных произведений и стимулирование интереса людей к искусству и художественным произведениям.

Цель социального маркетинга – изменение поведения целевых групп. Выгода от социального маркетинга состоит не в получении прямых денежных доходов (хотя и не исключает их), а в удовлетворении потребностей общества, его социальных групп. Основным принцип социального маркетинга – нацеленность на аудиторию и умение делить ее на сегменты. Инструментарием маркетингового анализа служат: фокусировка, то есть выбор части аудитории; оп-

рос; собеседование; наблюдение; изучение баз данных. В традиционном коммерческом маркетинге внимание сосредоточено на качестве продукта, его цене, месте приобретения. Социальный же маркетинг принес учет фактора населения, технологии партнерства для помощи в работе.

### **Цели маркетинга в культуре:**

- изучение рынка культуры для формирования собственной деловой политики, выработка стиля поведения учреждения культуры на рынке, создание пакета культурной продукции (культурных и художественных программ) для рынка;
- расширение круга культурной публики (обращение к потенциальной публике), информирование о конкретных учреждениях, культурных проектах или художественных произведениях, предоставление полной и насыщенной информации о программах (авторах, исполнителях, произведениях) с использованием разнообразных методов привлечения внимания потенциальной публики в целях постепенного превращения ее в постоянную публику;
- получение учреждением культуры как можно больших самостоятельных доходов в целях уменьшения зависимости от внешних источников финансирования;
- рост чувства самостоятельности, достигаемой результатами труда, отмеченными как внутри учреждения, так и в общественной среде; укрепление репутации и имиджа учреждения;
- использование результатов работы учреждения, приведших к усилению чувства самоуважения, росту заработной платы и дальнейшей мотивации к труду, укреплению моральной обстановки в коллективе, в целях достижения еще большей эффективности работы учреждения в целом.

### **Литература по теме 11**

Андреева, И. Музейный бизнес и маркетинговые исследования / И. Андреева // Арт-менеджер. – 2003. – № 3.

Бабков, В. Зачем индустрии культуры маркетинговые исследования / В. Бабков // Арт-менеджер. – 2003. – № 3.

Драгичевич-Шешич, М. Культура. Менеджмент. Анимация. Маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. – Новосибирск, 2000.

Дюкарев, Р. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций / Р. Дюкарев, К.А. Фокс, Э.К. Вудс. – М., 1998.

Как продавать искусство: сборник статей. – Новосибирск, 2001.

Кононов, Н. Город в предпродажной подготовке / Н. Кононов // Эксперт. – 2004. – № 27.

Кузнецов, Д. Военно-исторический туризм: Раатен Портти – Монумент Зимней войне / Д. Кузнецов // Арт-менеджер. – 2003. – № 3.

Лэндри, Ч. Возрождение городов через культуру / Ч. Лэндри, Л. Грин, Ф. Матарассо, Ф. Бьянчини. – СПб., 1999.

Раньярд, С. Музейный маркетинг / С. Раньярд // Музеи в период перемен. – 2-е изд. – СПб., 1997.

Сорокин, В.Н. Музей и технологии туризма / В.Н. Сорокин // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2004. – № 11.

Харрис, Г. Как заставить говорить о вашем деле: 101 простой и недорогой способ продвинуть свой бизнес / Г. Харрис, Г.Дж. Харрис. – М., 2000.

**В приложении 8** приведен план маркетинговой кампании культурно-художественных программ.

## Тема 12

### **PR-сопровождение музейных программ. Реклама музея**

*Умеренность в словах – это посредственность.*  
Заключение Л. Вовенарга

PR – общепринятое сокращение английского выражения «public relations», что переводится как «общественные связи». Указанный перевод не нашел широкого бытования в языке, обычно говорят «пиар» («Пиар костей не ломит»). Трудовые и финансовые затраты, вложенные в рекламу и общественные связи, сравнительно невелики, но при правильной постановке дела приносят весьма значительной эффект.

В учреждениях культуры нередко маркетинг, PR и реклама понимаются как синонимы, тесно переплетаются и подчас неразличимы, поскольку носят некоммерческий характер и не измеряются результатами продаж или полученных доходов. Все они связаны с планируемыми или ожидаемыми социальными эффектами, то есть в некотором смысле повторяют то же самое, что делает учреждение культуры.

Нередко PR-работу отождествляют только с распространением информации в СМИ. Но этой важной составляющей PR не ограничивается. Здесь на первом месте предполагается партнерство с теми, с кем есть общие цели, общие интересы и общие проблемы.

Клуб друзей признается высшей формой пиара в области общественных связей. Через клуб друзей музей осуществляет влияние на органы власти, спонсоров, СМИ и иные социальные структуры, от которых в той или иной мере зависит возможность музея реализовывать свои социальные функции и исполнять свою миссию.

В теории маркетинга и рекламы применяется акроним AIDA, где:

- A – attraction (привлекательность),
- I – information (информация),
- D – desire (желание),
- A – action (действие).

Это означает, что при составлении рекламного или PR-сообщения автор должен сделать его визуально привлекательным, наполнить значимыми сведениями, стремиться возбудить желание к приобретению продукта или услуги и побудить к действию (обычно покупке, приобретению).

В несколько ином варианте AIDA расшифровывается как механизм рекламы и PR:

- Attention (внимание).
- Interest (интерес),
- Design (дизайн, картинка, имидж, образ),
- Action (действие).

Обычно реклама подразделяется на 2 типа: прямая и имиджевая. Первая преимущественно описывает и объясняет назначение и полезность товара или услуги, адресуется к рациональному поведению потребителя. Вторая направлена на внедрение запоминающегося образа и мобилизует эмоционально-чувственный потенциал восприятия.

В музейном деле к наиболее распространенным приемам, носителям и образцам рекламы принадлежат:

- стенд на входе в музей,
- партнеры-смежники,
- фестиваль Интермузей,
- музейный билет,
- буклет,
- карта гостя,
- сводные каталоги музеев и музейных программ,
- Интернет,
- приглашения на музейные мероприятия,
- план-схема музея,
- афиша,
- визитные карточки сотрудников или визитная карточка музея.

Каналы распространения рекламной и PR-информации.

- Личный.
- Массовые мероприятия.
- СМИ: печатная пресса, радио, телевидение.
- Визуальный.
- Интернет.
- Предметный: сувенир-напоминание.

В организации рекламной или PR-кампании наработан опыт медиапланирования: для определения и детальной проработки графика использования информационных каналов, учета уровней восприятия (распознавание и воспоминание), определения темпа и характера кампании, прогнозирования вероятного отклика, размеще-

ния информации в СМИ с учетом охвата аудитории и частоты воздействия рекламного послания на нее.

Технологическим ядром рекламной или PR-кампании служит директива: 1 кампания – 1 идея – 1 результат, который получается в жесткой связке «идея – повседневные усилия по ее продвижению».

## **Литература по теме 12**

Лебедева, Е. Технология продвижения культурного продукта / Е. Лебедева // Меняющийся музей в меняющемся мире. Конкурс музейных проектов. – М., 2004. – С. 58 – 65.

Даршт, О.Э. Паблик рилейшенс в музее: техника успеха / О.Э. Даршт // Музей и новые технологии. На пути к музею XXI века. – М., 1999. – С. 24 – 42.

Драгичевич-Шешич, М. Культура. Менеджмент. Анимация. Маркетинг / М. Драгичевич-Шешич, Б. Стойкович. – Новосибирск, 2000.

**В приложении 9** даны рекомендации PR-менеджеру музея при работе со СМИ.

*Стоит закончить текст, как в голову  
приходят свежие мысли.  
Закон документа*



# Приложения

## Приложение 1

### **Ожидания студентов от изучения курса «Основы менеджмента и маркетинга в музейном деле»\***

Понимать сущность и специфику менеджмента в музейном деле, уметь ориентироваться в технологиях, методах и приемах музейного менеджмента.

Иметь полное представление о наиболее удачных примерах применения менеджмента в музее.

Приобрести и научиться применять полученные знания в профессиональной деятельности.

### **Основные проблемы музейного дела по оценкам студентов\***

1. Ограниченное государственное финансирование музеев.
2. Законодательные и административные ограничения предпринимательской деятельности музея.
3. Неопределенность места музея в новых условиях жизни общества.
4. Низкая посещаемость музеев по сравнению с другими аналогичными учреждениями. Слабая конкурентоспособность в нише свободного времени. Слабая мотивация населения к посещению музея.
5. Неэффективность рекламы.
6. Консерватизм музейного персонала. Закрытость для нового опыта.
7. Слабая мотивация кадров для работы в музее. Недостаток креативных работников. Низкая квалификация кадров для работы в новых условиях. Невостребованность выпускников-музеологов.

---

\* Составлены на основе анкетирования и опроса студентов в начале и в конце курса.

### Образцы формулировок миссий музеев

#### **Миссия Музея Сахарова (Россия)**

Миссия Музея Сахарова заключается в содействии сохранению исторической памяти о десятках миллионов жертв политических репрессий и преступлениях советского режима и упрочению в современной России ценностей открытого, демократического общества и государства, которые разделял и отстаивал Андрей Сахаров: интеллектуальная и политическая свобода, уважение к человеческой личности, гражданская ответственность, соблюдение конституционных и обеспечение социально-экономических прав человека, информационная открытость гражданского общества и государства.

#### **Миссия Музея шпионажа (Вашингтон)<sup>1</sup>**

Миссия Международного музея шпионажа состоит в том, чтобы привлекательным образом просвещать публику в отношении шпионажа и вызывать понимание его важной роли и влияния на текущие и исторические события. Музей обращает внимание на человеческий интеллект и раскрывает роль разведчиков, которую они играли в мировых событиях на протяжении истории.

#### **Миссия Музея города Сент-Албан (Великобритания)<sup>2</sup>**

Цель музея – собирать и сохранять культурное и природное наследие города и района, обеспечивать доступ к нему, предоставлять услуги высокого качества, направленные к общественному благу жителей города и района.

---

<sup>1</sup> The mission of the International Spy Museum is to educate the public about espionage in an engaging manner and to provide a dynamic context that fosters understanding of its important role in and impact on current and historic events. The Museum focuses on human intelligence and reveals the role spies have played in world events throughout history.

<sup>2</sup> St Albans Museums purpose is to collect and to preserve the cultural and natural heritage of the City and District, and to provide access to these through provision of quality services for the public benefit; and to be valued for their contribution to the quality of life in St Albans & District.

## **Миссия Музея изящных искусств Бостона (США)<sup>3</sup>**

Бостонский музей изящных искусств описывает себя как:

- рекреационный центр,
- образовательную площадку,
- рай для коллекционеров,
- научно-исследовательскую лабораторию.
- Мекку для ремесленников,
- мировую ярмарку искусства.

---

<sup>3</sup> “Boston Museum of Fine Arts describes itself:

This is a recreation center.

This is a place to learn.

This is a collector’s paradise.

This is a research laboratory.

This is a craftsman’s Mecca.

This is a “World’s Fair” of art

## **Индикаторы результативности работы музея**

### **1. Ориентированность музея на посетителя:**

#### **1.1. График работы экспозиций:**

- число рабочих дней/часов в году в соотношении с нормой по производственному календарю,
- рабочие дни в экспозициях в государственные выходные и праздничные дни в году в соотношении с общим количеством государственных выходных и праздничных дней.

#### **1.2. Посещаемость экспозиций:**

- отношение фактической посещаемости /к планируемой/ к максимально возможной, исходя из максимальной пропускной способности экспозиций,
- количество посетителей на 1 кв. м экспозиционно-выставочной площади в год.

#### **1.3. Посещаемость массовых мероприятий:**

- отношение фактической посещаемости /к планируемой/ к массе потенциальной аудитории (максимальная потенциальная аудитория).

#### **1.4. Ассортимент культурно-просветительных услуг:**

- отношение востребованности каждой /к планируемой/ к общей массе услуг.

#### **1.5. Востребованность культурно-просветительных услуг:**

- процент потребителей услуг /к общей массе посетителей.

#### **1.6. Дополнительные услуги (видео- и фотосъемка, фото в «костюмах», сувениры, печатная продукция, аттракционы):**

- среднее количество потребления услуг /1 посетитель.

### **2. Деятельность по сохранению и представлению наследия:**

- процент фондового собрания, включенного в культурный оборот (вообще) – выставки, постоянные экспозиции, каталоги, научные и научно-популярные издания, Интернет и пр.,
- процент фондового собрания, впервые введенного в культурный оборот за год,
- процент новых поступлений фондового собрания, включенных в культурный оборот за год,

- процент отреставрированных за год предметов от общего числа подлежащих реставрации, в том числе процент впервые отреставрированных предметов.

### **3. Научно-практическая деятельность:**

- процент исследований текущего года, положенных в основу культурно-просветительной/выставочной деятельности следующего года,

- процент исследований прошлых лет, положенных в основу культурно-просветительной/выставочной деятельности текущего года,

- процент текущих исследований/исследований прошлых лет, отраженных в публикациях за год,

- норма экскурсионных/лекционных часов на 1 экскурсовода, процент выполнения,

- норма экскурсионных/лекционных часов на 1 научного сотрудника, процент выполнения,

- количество публикаций на 1 научного сотрудника.

### **4. Менеджмент в музее**

- процент соответствия планируемых и достигнутых показателей,

- процент перераспределенных средств,

- процент доходов от деятельности, приносящей доход в отношении к объему бюджетного финансирования,

- текучесть кадров; процент смены кадрового состава за год,

- стремление к известности и признанию среди публики и в профессиональной среде:

- частота некоммерческого освещения деятельности музея в СМИ,

- победы в грантовых конкурсах,

- призовые места на профессиональных выставках и ярмарках.

**Основные локальные  
нормативные акты музея**

1. Устав музея и свидетельство о регистрации.
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Коллективный договор.
4. Положение о фонде заработной платы.
5. Инструкция по учету и хранению музейных ценностей.
6. Положение об Ученом совете музея.
7. Положение о фондово-закупочной комиссии.
8. Положение о научно-методическом совете.
9. Положение об экспертной комиссии по делопроизводству.
10. Положения об отделах, службах, подразделениях.
11. Инструкция ответственному дежурному по музею.
12. Инструкция по ведению ключевого хозяйства.
13. Правила и меры пожарной безопасности в экспозиционных, складских и производственных помещениях.
14. Инструкции по технике безопасности.
15. Должностные инструкции работников.
16. Номенклатура делопроизводства (архива) музея.

### **Рекомендательный план организации фандрейзинговой кампании музея**

- Выбрать задачу, которая решается на те средства, которые предполагается привлечь.
- Установить временные рамки исполнения.
- Собрать полную информацию.
- Продумать аргументы в свою пользу.
- Подумать о мотивах спонсоров.
- Проанализировать прежний опыт, опросить сторонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Выяснить, к кому можно обратиться еще.
- Подготовить и размножить материалы, которые будут предоставлены спонсорам.
- Согласовать намеченные способы сбора средств.
- Организовать работу сборщиков.
- Установить порядок контроля за сбором средств.

### Описание проекта «Музейная долина»

Проектная группа не случайно назвала свой проект «Музейная долина», зарифмовав его таким образом с Силиконовой долиной и золотыми долинами Клондайка, где действуют первопроходцы и новаторы. Мы считаем, что пространство любого города таит в себе несметные культурно-символические сокровища. Вопрос в том, как заставить их работать на благо развития территории? Можно ли современными средствами, опираясь на инновационные управленческие, социальные и арт-технологии изменить что-то к лучшему как в облике территории, так и в сознании людей? Проекты, направленные на эту проблему, достаточно успешно реализуются в столицах и иных городах, где культура рассматривается как необходимый ресурс социального развития и улучшения качества жизни. А если это не столичный город и если усложнить задачу и взять не центральный благополучный район, а так называемое городское дно, до которого никак не доходят руки городских властей. Поэтому мы сформулировали миссию проекта так: Капитализация жителями символического сокровища города через культурное освоение жизненной среды.

#### Руководитель

Игорь Владимирович Сорокин

#### Контакты

Саратовский государственный художественный музей имени А.Н. Радищева. Юридический адрес: 410031 Саратов, ул. Радищева, 39. Фактический адрес: 410031 Саратов, ул. Первомайская, 75, тел. (факс) (845-2)26-12-09 ФИО и должность автора проекта – Сорокин Игорь Владимирович, заведующий отделом СГХМ имени А.Н. Радищева «Дом-музей П.В. Кузнецова» Адрес: 410003 Саратов, ул. Октябрьская, 56. Телефон (код): (845-2)23-75-96, раб. 75-51-97 дом. E-mail:sordina287@forpost.ru

#### Партнеры

Нашими давними партнерами являются: • Саратовский областной музей краеведения • Нижегородская областная общественная



организация «Провинциальная культура» • Управление по историко-культурному наследию при Министерстве культуры Саратовской области • Комитет по культуре г. Саратова • Центр стратегического планирования Саратовской области • Нижне-Волжская студия кинохроники • Культурно-национальный центр «Казахстан». Партнерами в части комплексных полевых экспедиций и образовательных проектов являются: • Министерство образования Саратовской области • Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского • Саратовский государственный технический университет • Саратовский государственный социально-экономический университет • Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина • Дворец творчества детей и молодежи. Партнерами по проекту и пресс-спонсорами на сегодняшний день готовы выступить (подписали соответствующие письма): • ГТРК «Саратов» • журналы «Территория», «СарАВИА» • газеты «Саратов СП», «Саратовский расклад», «Богатей», «Толк», «Земское обозрение» и другие • рекламные агентства и группы «Старик», «Софит», «Апельсин». При подготовке проекта интерес к нему проявили: • Театр военно-исторического костюма, реконструкции и сценического боя «Дикое Поле». • Религиозные конфессии, национальные общины и общественные организации, представляющие интересы народов, традиционно проживающих на территории Саратовской области. • туристические агентства и фирмы • предприятия, организации, школы и учебные заведения, расположенные на территории «Музейной долины» – от таких крупных, как Саратовское предприятие Гор. электросетей, до небольших, таких, как, например, фабрика театрально-декорационного оборудования и гармонный цех. Проект открыт для нового партнерства!

Стадия реализации

Реализован

Бюджет до

2.000.000 рублей

Источники финансирования

русские фонды, спонсорская поддержка, волонтерство, собственные средства

## Формы реализации

Фестиваль, Городской праздник, Выставка, Художественная акция, Интерактивные мастерские, Экспедиция, Интернет-сайт, Издательский проект, Комплексная программа

## Даты проведения проекта

с 2004-09-01 по 2005-08-31

## Ссылка на персональную страницу

[www.dirizhabl.sandy.ru/project/dolina](http://www.dirizhabl.sandy.ru/project/dolina)

## Проблемы, которые решает проект

- Одной из наиболее острых сегодняшних проблем является размывание локальной (городской) идентичности, ослабевание интереса к своим корням, истокам, ориентированность социально-компетентных агентов на переезд в столицу или за рубеж.

- Проблемой для региона, города, музея является негативный имидж Глебучева оврага – городской клоаки, возникшей на том месте, с которого 330 лет назад исторически начинался правобережный Саратов. Дешевизна жилья в районе служит индикатором низкого качества городской среды.

- Нравственно-этической проблемой стало возвращение из небытия реки, которая явилась структурообразующей для развития города.

- Отсутствие или загрязнение мест памяти и силы истощает ресурсы города.

- Культурные агенты города разобщены, не имеют общих, а зачастую вообще никаких стратегий развития.

- Дом-музей Павла Кузнецова – филиал СГХМ им. А.Н. Радищева – старается также решить проблему своей непрявственности на городской карте: он находится в стороне от традиционных туристических маршрутов и рекреационных зон – гостям города показывается набор наиболее презентабельных мест на Набережной у речного вокзала или в центральной части города; у властей города напрочь отсутствует заинтересованность в сохранении исторической среды своеобразной лакуны Глебучева оврага, находящегося буквально в двух кварталах от мэрии и правительства области, в социальном же плане удаленного от них до «невидимого». Дом-

музей П.В. Кузнецова вынужден выходить за границы принадлежащих ему территорий, активно взаимодействовать с городской средой, создавать собственно новый музейный продукт, перестроить уже существующий и внедрять новый образ территории в сознание горожан.

### **Состав команды (функции членов команды, зона ответственности)**

*Сорокин Игорь Владимирович* – директор проекта. Осуществляет общее руководство проектом. Навигатор идеологии проекта. Куратор арт-экспедиций. Руководитель культурологической секции полевой экспедиции.

*Питько Людмила Юрьевна* – бухгалтер проекта. Отвечает за ведение бухгалтерии и подготовку финансовой отчетности в соответствии с российскими стандартами и требованиями грантодателя.

*Стрелков Евгений Михайлович* – координатор издательской деятельности, художник, креатор, арт-эксперт, вице-навигатор идеологии проекта.

*Башкатов Александр Николаевич* – инженер гео-информационного моделирования, эксперт-эколог, картограф, фотограф, руководитель естественнонаучной секции полевой экспедиции, вице-навигатор идеологии проекта.

*Калинина Людмила Леонидовна* – координатор общественных связей. Осуществляет PR-сопровождение проекта, информационную и техническую поддержку сайта.

*Бельская Ольга Николаевна* – менеджер проекта, координатор педагогической части проекта, коммуникатор.

*Сластихина Елена Валериевна* – эксперт по социальным и управленческим технологиям, руководитель секции социологии и визуальной антропологии полевой экспедиции, видеооператор.

### **Цели проекта**

- Преобразование консолидированными усилиями музеев, вузов, сообщества художников, СМИ, бизнес-сообщества и горожан повседневного социально-бытового пространства Глебучева оврага, далеко не самого престижного сектора города Саратова, в художественное событийно-насыщенное пространство.

- Апробация новых социальных технологий, направленных на укрепление городской идентичности.
- Позиционирование музея как новой креативной и коммуникативной площадки по преобразованию городской среды.

### **Задачи проекта**

- Обеспечить консолидацию новых музейных, художественных и образовательных практик через инициализацию и развитие новых форм социально-культурного партнерства между музеями, вузами, общественными и муниципальными организациями, СМИ, художниками и активными агентами городского сообщества.
- Продемонстрировать городскому сообществу особые возможности использования культурно-символических ресурсов для социально-экономического развития территорий.
- Реализовать коллективные художественные проекты, инициировать культурные события, создать новационный музейный продукт.
- Обнаружить возможности для создания новой городской рекреационной зоны – культурно-исторического пространства «Музейная долина» Глебучева оврага.
- Осуществить обмен опытом с культурным сообществом других городов. Проект не ставит перед собой задачи решить такие глобальные проблемы, как возвращение городу собственно реки Тайбалык в её первоначальном виде и создание культурно-парковой зоны на её берегах.

### **Проект ставит в первую очередь гуманитарные задачи:**

- Возродить реку в сознании людей, вернуть ей имя.
- Обратить внимание властей, бизнеса, граждан на проблемы (социальные, экономические, экологические) этого исторического места.
- Сделать территорию «Музейной долины» экспериментальной площадкой для творчества, направленного на преобразование городской среды.

- По возможности сделать территорию «Музейной долины» привлекательной для бизнеса и размещения инвестиций в развитие инфраструктуры, необходимой для организации отдыха и досугового туризма.

### **Продукт и/или услуга, которые предоставляются в рамках проекта**

В рамках проекта будет предоставлен ряд уникальных продуктов и услуг.

- Проведение комплексной *научной полевой экспедиции* силами студентов вузов города (производственные практики) и молодых ученых: историков, географов, археологов, антропологов, этнографов, социологов, культурологов, философов, филологов.

*Роль экспедиции* – выявить и зафиксировать ресурсную базу (фольклор, легенды, мифы, знаки и символы данной местности) и объединить представителей различных дисциплин вокруг идеи социального преобразования городского пространства.

- Проведение комплексной *арт-экспедиции*. Задача художников – использовать накопленный в экспедициях материал для создания арт-объектов либо событий (акций, перформансов, арт-коммуникаций), что явится их личным вкладом в данный проект. Художники должны взять на себя функцию создания новой городской мифологии. Обмен информацией будет происходить на специальных *навигационных семинарах* в «арт-юрте», установленной во дворе дома-музея П.В. Кузнецова, в течение всего времени работы проекта (в рамках семинаров – выходы на местность, совместная работа по созданию «новой образности»).

- Осуществление таким образом первоначальной «инвентаризации фондов» и *частичной музеефикации исторической территории* Саратова, воспринимаемой сейчас исключительно как «тёмное пятно» на карте – мусорка, свалка, позор – городское дно.

- Создание *арт-продукта*.

- В результате работы *Мифолаборатории* будет создан корпус разнообразных материалов. Собранные материалы должны быть обработаны, сведены на различные носители, подготовлены к публикации и изданы – в полиграфии, на CD (карты, схемы, атлас, наборы открыток).

- Информационное моделирование: *сайт*, развивающая компьютерная игра «Клады Музейной долины» (по возможности), *фильм* «Истории реки Тайбалык» (DVD-диск), *звуковая инсталляция* «Звуки Глебучева оврага» (аудиокассета, CD-диск) и т.д.

- Создание нового музейного продукта – *интерактивной экскурсии-урока* краеведения для школьников и экскурсий для взрослых в ключе *экстремального и научного туризма*.

- Создание «Путеводителя по Музейной долине».

- Фестиваль «Музейная долина» – предьявление городскому сообществу результатов работы проекта в «День города».

- Главным продуктом проекта станет *коммуникативная площадка* – своеобразная ярмарка идей, смыслов, состояний.

- А также *новый бренд* «Музейная долина», который, как мы надеемся, привлечет к партнерству и объединит людей творческих и социально активных.

## Анализ потребности в продукте/услуге.

### Анализ конкурентной среды

В Саратове и его городе-спутнике Энгельсе – десять музеев (не считая целого ряда небольших ведомственных музеев при различных организациях и учреждениях). Пять из них носят мемориальный характер и посвящены жизни и деятельности литераторов Н.Г. Чернышевского, К.А. Федина, Л.А. Кассиля и художников В.Э. Борисова-Мусатова и П.В. Кузнецова.

Лидерами по известности, популярности и, соответственно, посещаемости, безусловно, являются такие музеи, как Радищевский – один из старейших в России, обладающий огромной коллекцией художественных ценностей, Саратовский музей краеведения с богатейшими фондами и более чем вековой историей существования и молодой, но активно пополняющийся военной техникой благодаря поддержке губернатора «Музей боевой славы» в Парке Победы на Соколовой горе.

Большинство музеев занимает весьма удобное местоположение с позиции привлечения посетителя и организации туристических потоков: Музей краеведения, Фединский и усадьба Чернышевского располагаются рядом с прогулочной зоной Волжской Набережной, Радищевский музей – рядом с главной площадью города.

В Саратове существует выставочный зал Союза художников России, зал при Боголюбовском художественном училище и две частные художественные галереи. Но ни одно из вышеперечисленных учреждений не работает в поле актуального искусства и практически никак не взаимодействует с городской средой. Молодыми художниками было предпринято несколько попыток сотрудничества с ночными клубами. Такая институция, как Центр современного искусства, в Саратове отсутствует.

Горожане, те, кто не привык к досугу в казино и ресторанах, испытывают огромную нужду в культурном продукте и рекреационных зонах. Саратовцы привыкли гордиться обилием учебных заведений, театральными традициями и художественными школами, которые, увы, в современной конкуренции начинают уступать свои позиции: экономический кризис, демографическая ситуация, «утечка мозгов» ослабили позиции вузов; привозные антрепризные спектакли теснят местные постановки, с другой стороны, некоторые местные труппы более популярны за рубежом, чем поняты на родине; отсутствие достаточных инвестиций в культуру тормозит развитие цивилизованных отношений на рынке искусства. Уплотнение городской застройки, ликвидация скверов, приватизация многих имеющихся в городе парков, несанкционированная застройка их территорий, а также планируемое введение платы за вход в них практически лишают горожан «ничейной» территории, служащей одним из признаков городского пространства и городской культуры вообще. Такие творческие и социально активные группы, как студенчество, научное сообщество, художники и просто горожане, нуждаются в свободном городском пространстве для творчества и отдыха, им приходится осваивать новые территории. Для самоидентификации горожан необходимо «открыть» и публично предъявить социально-культурные ориентиры, которыми они могли бы гордиться. Школьники и преподаватели курсов «Краеведение» и «Регионоведение» испытывают огромный дефицит учебно-методических пособий, методик и возможностей визуализации и объективации этого предмета.

Опыт показывает, что современным городским сообществом востребованы *консолидирующие и развивающие практики*.

Если же рассматривать непосредственно жителей Глебучева оврага – будущей Музейной долины, то в их культурной практике

нет привлекательности в традиционном посещении музеев, однако они с любопытством относятся к «внешним» акциям, проводимым «Домом-музеем Павла Кузнецова»: от акции посадки сада и череды «заборных выставок» 1998 года до паблик-арт проекта «Дом-текст», начатого в 2003 году. В бытовых разговорах они с гордостью упоминают о существовании «необычного» музея на их территории, с удовольствием перебирая «чужачества» современных художников: от ярких и зрелищных («Живопись огнём» Г. Виноградова, «Нет зелёному змию!» Ю. Жуниной или «Большая стирка» Т. Чириковой и Т. Минсафиной) до созерцательных («След сада» Е. Стрелкова, «Игрушки для ветра» О. Хан и А. Суздалева). Появление необычных объектов в безобразно-обыденном пейзаже – настоящей казахской юрты («Степная Волга»), расписанной детьми лодки-гулянки («Хочу на Волгу!») или единственной во всём Глебовраге иллюминации в виде рождественской звезды над крышей музея – удивляет и вызывает интерес. По сути же – меняет мировоззрение. Музей, пройдя путь от грубых насмешек и горького скепсиса аборигенов до уважения и симпатии зрителей разных сословий, возрастов и географий, уже начинает рассматриваться не только как общегородская «живая достопримечательность», но и как «особый культурный объект».

Представляется возможным таким же образом изменить ситуацию и с окружающей музей беспросветной средой, преобразив её с помощью художественного видения. Благо сам Павел Кузнецов, являясь для своего времени новатором, даёт право использовать музейщикам самые современные технологии и привлекать самых радикальных и парадоксально мыслящих художников.

Касаясь анализа конкурентной среды, также отметим, что к комплексности полевой экспедиции и возможностям исследований на стыке наук добавляется экономический эффект от близости исследовательского объекта в отличие от полевых экспедиций и студенческих практик в традиционные удаленные места, которые уже не только, как правило, досконально изучены, но и набили оскомину. Социальные технологии, заложенные в основу проекта, переводят других агентов культурного сообщества с конкурентной позиции на позицию партнерства.



## План маркетинга

Проект демонстрирует возможность превращения повседневного социально-бытового пространства далеко не самого престижного сектора города в *художественное событийно-насыщенное пространство, уникальный туристический маршрут, новую рекреационную зону* на карте города. Он учит горожан новому взгляду на привычные места.

Спрос по сегментам рынка	Предложение и каналы продвижения
<p>Художники и студенты художественного училища являются и нашими партнерами, и аудиторией. Художники испытывают дефицит в новых изобразительных средствах и материалах. Возможности многих традиционных художников ограничены плоскостью листа.</p>	<p>Проект призван дать материал, необходимый для создания художником новой мифологии городского пространства. Он позволит расширить возможности художников выйти в новую актуальную среду, даст им новые художественные форматы, новое пространство и новые инструменты для творчества. Предоставит новый опыт.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> сетевая профессиональная коммуникация: Интернет-рассылка, традиционные объявления в учреждениях культуры и нетрадиционные анонсы в пространстве городской среды.</p>
<p>Основным потребителем нашего продукта представляется прежде всего молодёжная аудитория, а также поклонники экстремального туризма всех возрастов.</p>	<p>Неожиданность и странность такого досугового предложения, как поход, экскурсия, вылазка в маргинальное городское пространство или даже просто изучение необычного «путеводителя по задворкам», призвано вывести человека из состояния сонного покоя, изменить обыденное сознание.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> сетевая коммуникация, статьи и анонсы в СМИ, в Интернет, популярные радиостанции.</p>

<p>Как особая целевая группа выделяется студенчество. Как проблема представляется зачастую отсутствие возможности проведения актуальных и долговременных/постоянных учебных практик.</p>	<p>Проект призван дать студентам вузов (целого ряда специальностей) новый опыт и образовательные практики в изучении городской среды, актуализировать объект и предмет исследований, дает его новое видение, междисциплинарность. Воспитывает патриотизм. При скудном финансировании полевых практик делает их возможными и полноценными, обеспечивает высокую методологическую и техническую оснащенность.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> договоренность с вузами – письма поддержки подтверждают их существующую заинтересованность в проекте. Члены проектной группы и партнеры имеют личные контакты и преподают в ряде вузов. Статьи в вузовских изданиях.</p>
<p>Ученые испытывают дефицит актуальности, им уже тесно в рамках устойчивых механизмов, дискурсов, ситуационных моделей, они находятся в поисках новых моделей и языка описания сущности.</p>	<p>Ученым предлагаются реальные ситуации для выработки новых дискурсов, методов, способов, форм описания городской среды.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> сетевая профессиональная коммуникация, личные контакты. Статьи в вузовских изданиях.</p>
<p>Разрабатываемая аудитория – жители Глубучего оврага – осознают, что живут в условиях не только бытового, но и культурного дефицита.</p>	<p>Для местного населения проект открывает новые культурные горизонты. Они обретают новое видение своей среды обитания не как свалки, а как реликварии, превращаются в сотворцов бытия через среду обитания.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> через опрос проясняются интересы аудитории и агенты влияния. Информация распространяется через агентов влияния,</p>

	СМИ (в силу культурных особенностей – в основном телевидение и радио). Афиши и приглашения.
Самые широкие слои горожан – потребность в расширении повседневных маршрутов и поиски новых рекреационных зон и культурного продукта.	<p>Проект дает новые ситуации, новые сценарии освоения и альтернативного видения городской среды. Одной из любимых форм зрелищ для горожан является наблюдение праздничных фейерверков и салютов. Надеемся, что яркие художественные акции в рамках проекта также привлекут к себе внимание.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> комплексные анонсы в СМИ. Проведение конкурсов жизненных историй и историй места. Представление «Путеводителя» и рекламной продукции в точках традиционных маршрутов.</p>
Школьники и преподаватели курсов краеведения и регионоведения	<p>Традиционный предмет «Краеведение» дается в интерактивном режиме, в адаптированной форме увлекательной игры-путешествия, наполняется новым содержанием и отношением к городской среде.</p> <p><b>Каналы продвижения:</b> договор с Мин. образования Саратовской области, выступления на метод. семинарах и курсах повышения квалификации, сетевые профессиональные коммуникации, проведение конкурсов детских рисунков и сочинений.</p>
Туристы и гости города	Иностранцы, коим уже довелось принимать участие в экспедиции по руслу «подземной реки Тайбалык», по достоинству оценили глубоко аутентичное экстремальное пространство «настоящего русского андерграунда».

	<b>Каналы продвижения:</b> спец. издания, такие как журналы «СарАвиа», «Территория» (есть письма поддержки), аналогичное издание на железной дороге. Представление «Путеводителя» и рекламной продукции в точках традиционных туристических маршрутов.
--	--

## **Ресурсы, задействованные в проекте**

В соответствии со сформулированной миссией проекта, целями и задачами в качестве базового мы рассматриваем ресурс территории городской лакуны – Глебучева оврага, а все остальное: людей, знания, материально-техническую базу, финансы, информационные и символические ресурсы – своеобразным механизмом его развития.

Гуманитарный ресурс проекта – люди, их знания, компетенции – позволяет утверждать, что проект будет выполнен на высоком организационном, художественном и методологическом уровне. Все участники проекта (кроме административной группы, несущей особую ответственность перед грантодателем) в силу своих социальных компетенций примут участие в проекте на безвозмездной основе.

В рамках проектов «Открытая карта» (Саратовский областной Музей краеведения) и «Ворота в Саратов» (Центр стратегического планирования Саратовской области), в которых наш музей выступал в качестве партнера, заложены некоторые методологические основы проекта «Музейная долина», которые были представлены в научных сборниках «Города региона: культурно-символическое наследие как гуманитарный ресурс будущего» (2003 г.) и «Саратов: формула идентичности и успеха» (2004 г.).

Собственный вклад музея, проектной группы и партнеров проекта в натуральном и денежном выражении составит: **1 179,5 тыс. рублей.**

Запрашивается грантовых средств: **714, 9 тыс. рублей.**

Совокупный бюджет проекта составит: **1 894, 4 тыс. рублей.**

## Перспективы продолжения проекта

Проектная идея разрабатывается нами с 2001 года. В настоящее время создались благоприятные условия для ее осуществления, что при дополнительном грантовом финансировании позволит проекту выйти на качественно иной уровень и добиться следующих результатов:

- расширение круга партнеров музея – будет значительно расширена существующая коммуникационная площадка музея;
- привлечение актуальных художников не только из Саратова, но и из других городов, которые создадут художественные объекты, продемонстрируют новый опыт местному сообществу художников и воспримут наш опыт;
- усиление позиции Дома-музея Павла Кузнецова в туристическом пространстве Саратова;
- отработка новаторских технологий: на базе музея будут апробированы новые социальные технологии и образовательные практики, которые, как мы надеемся, повысят качество среды;
- укрепление материально-технической базы проекта;
- создание нового музейного продукта;
- расширение аудитории музея;
- создание целого корпуса разнообразных научных и образовательных материалов;
- создание и закрепление нового бренда «Музейная долина» и его демонстрационной площадки.

Дальнейшее развитие проекта потребует поддержания сетевых коммуникаций, что может быть обеспечено за счет собственных средств музея. Арт-продукты проекта (путеводитель, карта, открытки, диски и т.д.) вызовут интерес со стороны туристических агентств и других организаций сферы бизнеса и услуг, для которых могут быть созданы аналогичные проекты, но уже на коммерческой основе. Арт-площадка Музейной долины будет востребована художниками. На основе разработанной методологии пройдут новые экспедиции, причем, как мы рассчитываем, будет расширена как база научных направлений, так и их география. Проект привлечет внимание городских властей, и будут вынесены адекватные решения по развитию данной территории (однако последний пункт для проектной группы хотя и является желаемым, но остается лишь гипотетическим).

## **Схема управления проектом**

Финансовые решения принимаются директором проекта при контроле со стороны бухгалтера. Все финансовые документы подписываются директором и бухгалтером. Управление содержательной частью и идеологией проекта осуществляется на принципах коллегиальности.

Организационная форма – сетевое партнерство.

Коммуникационные каналы – интернет-рассылка, телефонная связь; коммуникацию осуществляет менеджер проекта. Коммуникационная площадка – установочный семинар, ежемесячные навигационные семинары, совместные экспедиции. Кураторы отдельных секций полевых экспедиций отвечают за их организационную, методологическую и материально-техническую оснащенность.

Координатор общественных связей осуществляет PR-сопровождение проекта, информационную и техническую поддержку сайта, связи со СМИ.

## **Критерии оценки эффективности**

Мониторинг проекта осуществляется на основании отчетов о проведении акций (фото- и видеоматериалы, количество участников, отзывы прессы, отзывы участников), отчетов полевых экспедиций, выполнения запланированных мероприятий, посещений сайтов. Критерии оценки эффективности проекта могут быть определены по степени продвижения или выполнения поставленных целей и задач, по уровню представленных художественных акций, а также по значимости новых художественных инициатив, возникших в результате реализации этого проекта, по отзывам участников акций и СМИ. Критериями оценки проекта могут также являться выполнение запланированных мероприятий проекта, повышение посещаемости музея. Мы понимаем, что изменения в менталитете горожан нелегко заметить за один год, но мы рассчитываем, что горожане станут более толерантными и социально активными, проект привлечет в том числе внимание властей к проблемам данной территории.

В качестве количественных критериев оценки проекта могут быть представлены следующие параметры:

- Будет проведено не менее 12 арт-акций.

- Ожидается (по опыту аналогичных проектов) не менее 2 000 посетителей арт-акций.
- Пройдет более 30 анонсов, 50 откликов и рецензий в прессе, а также не менее 15 сюжетов на телевидении и радио.
- В полевых экспедициях примут участие не менее 50 студентов и 10 молодых ученых.
- Будет составлено не менее 3 отчетов о полевых экспедициях в Музейную долину.
- Будет разработан атлас карт Музейной долины.
- Будут подготовлены к изданию и изданы «Путеводитель по Музейной долине» (тираж 500 экземпляров), комплект из 10 арт-открыток, карта Музейной долины, которые будут распространяться в ходе акций проекта и на итоговом фестивале.
- Будет создан сайт «Музейная долина», подготовлен интерактивный урок-экскурсия для школьников и разработан экскурсионный маршрут для взрослых.

## **Художники – партнеры проекта**

### ***Адамов Владимир, Саратов***

Художник, много лет работающий с маргинальной урбанистической средой. Пройдя путь от слайд-фильмов до видеоарта, создал своеобразный мифопоэтический образ заброшенных пионерлагерей и городских свалок.

### ***Байбурин Наиль, Холодильник Максим, Уфа***

Художники, устраивая свои философические перформансы, сопоставимые с масштабными театральными постановками под открытым небом («Золотая пайцза», «Сульдэ»), работают с сакральными смыслами древней земли.

### ***Виноградов Герман, Москва***

Жанр перформанса, в котором в основном работает художник, позволяет вводить в актуальное поле архаику: ритуальные мелодии и танцы, сакральные символы...

### ***Левитов Сергей, Раненбург, и Ролдугин Игорь, Санкт-Петербург***

Искушённые примитивисты, мастера фантазийной арт-географии, сочетающие в своём творчестве живопись с игровыми практиками актуального искусства.

### ***Лежень Михаил, Саратов***

Искусство этого рискованного художника, использующего в качестве главного средства выражения собственное тело, требует хорошей физподготовки. Практически все его проекты экстремальны: будь то полёт в виде маятника Фуко над землёй, подъём в небо на воздушном шаре со дна озера или балансировка со стрельбой из лука на извергающейся из Волги многометровой струе.

### ***Минсафина Татьяна, Чирикова Татьяна (группа «ТТ»), Тольятти***

В своих мультидисциплинарных акциях (мода, дизайн, архитектура, перформанс, инсталляция) художницы активно используют культурные клише, работают с восприятием массового зрителя.

### ***Полисский Николай, Москва***

Художник стимулирует артельную арт-деятельность, привлекая к своим проектам на правах соавторов жителей подмосковной деревни. В грандиозных скульптурно-архитектурных объектах гипертрофируются мотивы народных промыслов и местных обычаев.

### ***Солодкий Евгений, Саратов***

Мастер странных массовых перформансов, масштабных инсталляций, пронизанных историческими аллюзиями и планетарным видением мира.

### ***Стрелков Евгений, Нижний Новгород***

В новых работах художник неоднократно обращается к теме Волги, находя современную интерпретацию для традиционного материала. Так появились компьютерные игры "WaterБюст" и "Дельта", разработанные на основе "русалочьих" сюжетов домовой резьбы.

### ***Суздалев Андрей, Хан Ольга, Москва***

В своих пространственных инсталляциях и лэнд-арт композициях художники плодотворно используют историко-культурную специфику места.

### ***Тишков Леонид, Москва***

Художник работает с темой местной идентичности (проект "Вязаник"), разрабатывает основанную на фольклоре собственную мифологию (серии "Водолазы", "Стомаки", "Живущие в хоботе"), анализирует религиозные символические системы.



## **Флоренские Александр и Ольга, Санкт-Петербург**

Художники известны своими топографическими монументами – вертикально установленными картами города, где из подручных или очень характерных для данной местности материалов мастерились городские особенности – реки, дороги, парки...

**Трубецков Алексей, Гнутов Александр, Корчагин Игорь, Кирилин Роман, Стаценко Дмитрий, Миласечкин (Кулик) Александр, Петров Сергей и другие, Саратов**

Художники, неоднократно предьявлявшие свои произведения в пространстве дома-музея Павла Кузнецова – начиная с проекта 1998 года «Сад Павла Кузнецова» и заканчивая актуальным сегодня паблик-арт проектом «Дом-текст» и «Арт-беседкой».

География

Саратовская обл.

Используемые практики

Интерактивные объекты, Перформанс, хэппенинг, акция, Художественное путешествие

Тематическое поле

Городская среда, Символы территории, Культурное освоение территории, Творческий потенциал населения, Локальное сообщество, Молодежная культура

## Заявка на участие в конкурсе музейных проектов «МЕНЯЮЩИЙСЯ МУЗЕЙ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ»

Номинация конкурса	Совместные музейные программы
Название проекта	«Музей ямщика»
Наименование организации (в том числе юридический и фактический адрес, телефон, факс, адрес сайта)	Ярославская областная универсальная научная библиотека им. Н.А. Некрасова (ЯОУНБ) 150040 Ярославль, ул. Свердлова, 25-в, (0852) 30-39-96; 72-52-97; <a href="http://www.rlib.yar.ru">www.rlib.yar.ru</a> ; <a href="mailto:official@rlib.yar.ru">official@rlib.yar.ru</a> . (Методический центр области; включает Отдел редкой книги, <i>Музей “ненужной” книги</i> , фонд литературы по <i>музейной</i> проблематике)
ФИО и должность руководителя организации	Дмитрий Федорович Полознев, директор
Ф.И.О. и должность автора (авторов) проекта	Билялова Галина Николаевна, начальник Отдела культуры Гаврилов-Ямского округа Орехова Екатерина Сергеевна, зав. сектором ЯОУНБ Полознев Дмитрий Федорович, директор ЯОУНБ Реховских Ирина Ильинична, куратор музейных проектов
Контактная информация: адрес, телефон (код), E-mail	150040 Ярославль, ул. Свердлова, 25-в, (0852) 30-39-96; 72-52-97; <a href="mailto:poloznev@rlib.yar.ru">poloznev@rlib.yar.ru</a>
Краткое содержание проекта (не более ½ страницы)	По преданию, Гаврилов-Ям ведет начало от почтовой станции – яма, который держал ямщик Гаврила на пересечении древних трактов из Ярославля на Москву и Суздаль. Миф о России, ямщиках и тройках поддерживается и развивается местным историческим преданием. Округ пронизывают магистрали федерального (Москва – Архангельск) и регионального (Ярославль – Иваново) значения. Чтобы перехватить транзит, снизить скорость движения («Ямщик, не гони...») и привлечь путешественника, культурный ландшафт округа интерпретируется как «Страна ямщика» в ходе <i>международного фестиваля лэнд-арта</i> .

Сроки реализации проекта	май – сентябрь 2005 г.
Запрашиваемая сумма	\$23000
Общий бюджет проекта (в том числе имеющиеся источники софинансирования) (в долларах USA)	<p>Всего: \$40000</p> <p>В том числе:</p> <p>Грант \$23000</p> <p>Бюджет Гаврилов-Ямского округа \$5000</p> <p>Прочие \$12000</p> <p>Из них:</p> <p>Административные и прочие организационные расходы \$10000</p> <p>Индивидуальная финансовая поддержка \$10000</p> <p>Командировочные и транспортные расходы \$8000</p> <p>Оборудование и сопутствующие расходы \$12000</p>
Цель проекта  Задачи проекта	<p>Освоение культурного наследия Гаврилов-Ямского округа через художественную интерпретацию, символическую разметку ландшафта и маркирование «Страны ямщика» объектами лэнд-арта.</p> <p>Создание новой музейно-туристской, рекреационной и образовательной среды.</p> <p>Мобилизация социальной активности жителей округа, превращение их в агентов территориального развития.</p> <p>Формирование яркого и запоминающегося образа территории, создание туристского бренда и продвижение нового имиджа Гаврилов-Яма.</p>
Проблемы, которые решает проект	Преодолевается состояние «выживания культуры» малого города, формируется чувство социального оптимизма на основе участия жителей в фестивале, создаются условия для пространственного развития округа.
Содержание деятельности в рамках проекта	Художники при участии волонтеров на 10 – 15 видовых и семантически значимых точках создают объекты лэнд-арта, которые вместе с иными достопримечательностями «Страны ямщика» фиксируются на карте-схеме. Карта устанавливается рядом с объектами лэнд-арта, АЗС, трактирами, остановками, на въездах в округ, на перекрестках дорог и в других посещаемых местах; в местном музее и на сайте сопровождается подробными описаниями достопримечательностей. Публичные мероприятия в ходе фестиваля демонстрируют роль и место современного искусства в интерпретации и освоении культурного наследия.

	<p>Ожидаемые результаты фестиваля: оформление нового, привлекательного для сотрудничества имиджа округа; включение его в новые туристские маршруты; повышение населением оценки качества жизни «здесь и сейчас»; создание модели равноправного и деятельного включения местного сообщества в международное культурное пространство.</p>
<p>Механизмы реализации проекта: участники проекта, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p><u>Участники проекта</u>  <i>Администрация Гаврилов-Ямского округа</i> рассматривает проект как ресурс территориального развития, выделяет финансовые и материальные средства для проведения фестиваля, привлекает партнеров и спонсоров для софинансирования проекта.  <i>ЯОУНБ им. Н.А. Некрасова</i> реализует в проекте модель методического обеспечения деятельности по сохранению и интерпретации культурного наследия, взаимодействует с сетью библиотек и музеев области, предоставляет ресурсы для работы проектной группы и информационного обеспечения проекта.  <i>Художники</i> из Финляндии, Хорватии, Голландии, России, Швейцарии, США интерпретируют культурное наследие округа, маркируют ландшафт объектами лэнд-арта, участвуют в публичных мероприятиях.</p> <p><u>Партнеры</u>  <i>Местные жители и туристы</i> выявляют и описывают достопримечательности; участвуют в выборе площадок для объектов лэнд-арта; собирают ямщицкие байки; придумывают названия и легенды объектам лэнд-арта; участвуют в монтаже объектов; принимают участие в мероприятиях. <i>Детская школа искусств, Дворец детского творчества, Дом культуры</i> разрабатывают образцы и изготавливают сувениры по тематике фестиваля. <i>Конно-спортивная секция Великосельского аграрного техникума, Общество любителей велосипеда, Ассоциация таксистов «Ямщик», ОГИБДД округа, Автошкола «РОСТО»</i> обеспечивают логистику фестиваля и предоставляют услуги туристам для объезда площадок фестиваля. <i>Санатории «Искра», «Сосновый бор», база отдыха «Лесной родник», гостиница «Юбилейная»</i> поставляют посетителей фестиваля из числа отдыхающих и туристов. <i>PR-агентство «Левша», представительства сетей (Росгосстрах, Магнит, Евросеть, Формоза), предприятия (Автодор, Автотранс, Обще-</i></p>

	<p>пит, Яринтеркоминвест, Лесхоз) оказывают услуги туристам, выполняют заказы, используя тематику и символику фестиваля.</p> <p><u>Май – июнь. Подготовка</u></p> <p>Приглашение и отбор участников. Подготовка площадок. Разработка программы. Издание рекламно-информационных материалов. Привлечение волонтеров.</p> <p><u>17 июня – 1 июля. Проведение фестиваля</u></p> <p>Прием и размещение художников, волонтеров и участников. Торжественное открытие. Изготовление объектов лэнд-арта. Проведение публичных мероприятий.</p> <p><u>Июль – сентябрь. Подведение итогов</u></p> <p>Торжественное закрытие. Издание каталога. Информация о вновь созданной музейной среде в профессиональных изданиях. Создание сайта фестиваля.</p> <p><u>Постоянно</u></p> <p>Освещение в СМИ и продвижение проекта</p>
Откуда Вы получили информацию о конкурсе?	Из адресных рассылок АМК и А. Лагутина

## **План маркетинговой кампании культурно-художественных программ**

1. Изучение рынка:
  - изучение постоянной и потенциальной публики, конкурентов;
  - изучение предложений подобного рода на рынке.
2. Определение общей концепции маркетинга (содержания, целей и духа рекламной кампании):
  - определение идеи кампании (слоган);
  - определение визуальной концепции (шрифты, логотип, фирменный, товарный знак).
3. Определение стратегии рекламной кампании:
  - формы (плакат, программа, слайд, клип);
  - динамика реализации маркетинговой программы, план работы со средствами массовой информации; концепция программы PR.
4. Реализация плана «общей готовности» учреждения, его программ, продукции, всех рекламных средств:
  - осуществление плана программы PR;
  - пресс-конференции, презентации, необходимые контакты.
5. Реализация плана предварительной публичной рекламы продукции, программ:
  - использование средств массовой информации (объявления в газетах, телевизионный клип, радиореклама);
  - размещение рекламы в общественных местах (плакаты на тумбах, объявления на городском транспорте, распространение листовок).
6. Информационно-презентационная и рекламная кампания в процессе выпуска программ и продукции на рынок:
  - продолжение кампании объявлений в средствах массовой информации и в общественных местах;
  - продолжение реализации программы PR с использованием публичных мероприятий: собраний, совещаний, выставок, презентаций с применением соответствующих методов и технологий для привлечения внимания к своей продукции.

## Рекомендации PR-менеджеру музея при работе со СМИ

### Текущий PR

- Определить рубрики и направленность газеты (издания).
- Определить, кто читатель. Предпочтение элитным СМИ.
- Подача информации тем, в ком мы заинтересованы.
- Узнать имена редакторов, заведующих профильными отделами, ведущих журналистов.
- Выяснить их личные интересы.
- Выяснить, кто учредители СМИ, кто их финансирует, все про них узнать.
- Готовить информацию к событиям, которые привлекают внимание СМИ.
- Регулярно готовить пресс-справки о предстоящих событиях к определенному времени накануне, «привязывать» журналиста к ним.
- Пресс-релиз о важном событии для вероятной публикации.
- Пресс-пакет: подборка материалов с фотографиями, программами, финансовым отчетом, точками зрения и т.п.

### Правила оформления информации

1. Указать, кому адресована.
2. Выбрать ключевые слова.
3. Первым предложением изложить суть (если объем более 10 строк), привлечь внимание.

**Прим.:** При работе с журналистами:

- учитывать их личные интересы,
- использовать для привлечения внимания подарки, конкурсы,
- просить подтверждения аккредитации (особенно, если будет фуршет).

### Правила оформления информации для СМИ

- Прежде всего – новая информация.
- Использовать жанры данного СМИ:

- сообщение,
- аналитика,
- дискуссия,
- репортаж,
- расследование,
- интервью,
- эссе.
- Указывать координаты ответственного лица, у которого можно получить точную информацию, связаться, решить вопрос и проч.
- Отличать уровень СМИ: местный, областной, центральный.
- Размер материала соизмерять со значением события, жанром, характером СМИ и проч.
- «Врезка» должна содержать нечто конкурентное, центральную мысль публикации.
- 1 статья – 1 мысль. Не перегружать публикацию лишней информацией. Все остальное, что кажется важным, дать в приложении (досье).
- Важен не столько факт события, о котором идет речь, сколько общественный резонанс.
- В материале должно быть не более 2-3 специальных терминов, которые в свою очередь надо объяснить.
- Не передавать свои эмоции по поводу события, снимать пафос и убеждение.
- Если опровергать, то только ложные и конкретные факты, а не тон и направленность неугодной публикации.
- Иметь заготовки материалов для редакционного портфеля, так как нередко у журналистов бывают «провальные» с точки зрения наличия актуальной информации периоды либо требуется материал к дате, к событию – и такая заготовка может стать востребованной.
- Искать доброжелательные перья. Формировать сеть агентов.
- Устраивать эксклюзив для журналистов.
- Возить с собой кого-то из журналистов на мероприятия.
- Приглашать к себе за свой счет журналистов центральных СМИ.



- Беседа с журналистами без записи как эффективная форма работы с прессой (организация утечек, доверительность).

- Для журналистов, приглашенных на какое-то конкретное мероприятие, следует организовать работу (поездку, встречу) по отдельным темам, дающим представление об общем контексте территории.

## Содержание

Тема 1. Определение целей, задач и методов работы в курсе музейного менеджмента и маркетинга .....	3
Тема 2. Опыт и результаты развития музейного дела к рубежу XX – XXI веков. Предмет музейной деятельности: знаки и символы. Модели музея. Место и роль музея в современной социокультурной ситуации .....	8
Тема 3. Понятийный аппарат современного менеджмента. Функции, уровни, типы и стили руководства .....	11
Тема 4. Понятийный аппарат современного менеджмента. Социокультурные основы менеджмента. Общественные ценности как основание и предмет менеджмента. Национальные модели менеджмента.....	15
Тема 5. Структура музейного менеджмента. Понятие миссии музея .....	17
Тема 6. Механизмы анализа и оценки социокультурной ситуации. ПЭСТ– и СВОТ-анализ. Стратегия развития, перспективное и текущее планирование. Эффективность и результативность деятельности .....	20
Тема 7. Нормативная база деятельности музея.....	25
Тема 8. Организационная структура и штаты музея. Управление персоналом. Корпоративные ценности. Мотивация деятельности .....	28
Тема 9. Понятие ресурсной базы. Бюджет музея. Многоканальное финансирование. Понятие о фандрейзинге и спонсоринге .....	31
Тема 10. Проектная деятельность в музейном деле .....	33
Тема 11. Музейный маркетинг .....	35
Тема 12. PR-сопровождение музейных программ. Реклама музея.....	37
Приложения .....	41

Учебное издание

Полознев Дмитрий Федорович

## **Основные направления музейной деятельности**

*(Раздел «Основы менеджмента  
и маркетинга в музейном деле»)*

*Методические указания*

Редактор, корректор В.Н. Чулкова  
Компьютерная верстка Е.Л. Шелеховой

Подписано в печать 27.12.2006 г. Формат 60x84/16.  
Бумага тип. Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 2,7.  
Тираж 100 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет.  
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.



**Д.Ф. Полознев**

---

**Основные направления  
музейной деятельности**

*(Раздел «Основы менеджмента  
и маркетинга в музейном деле»)*

---