

Фонд Ноу-Хау

МУЗЕИ

МАРКЕТИНГ

МЕНЕДЖМЕНТ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Москва 2001

Редакционная коллегия:

Британская сторона
Сузен Кози
Селина Фокс

Российская сторона
Владимир Дукельский
Николай Никишин

Музеи. Маркетинг. Менеджмент. Практическое пособие. – М. 2001.

Пособие является одним из первых в стране изданий, целиком посвященных проблемам менеджмента и маркетинга в музейной сфере. Оно соединяет в себе черты научного исследования и практического руководства по налаживанию жизни музеев в новых экономических условиях. Пособие является плодом международного сотрудничества, и содержащиеся в нем статьи отражают опыт адаптации музеев к рынку, накопленный в Великобритании, России и Нидерландах. В ряде статей подробно разбирается процедура осуществления маркетинговых исследований, даются рекомендации по внедрению в музейную практику новых управленческих и коммуникационных технологий. Издание адресовано работникам российских музеев, музеологам, студентам и преподавателям профильных учебных заведений, а также широкому кругу читателей, интересующихся проблемами развития культуры в эпоху постиндустриального общества.

Музеи Маркетинг Менеджмент

Практическое пособие

Содержание

Введение

Сузен Кози. Партнерство во имя развития.

1. Общие вопросы

1.1 Лицом к будущему. Чарльз Лэндри.

1.2 Музеи как агенты возрождения городов. Марк Сагит.

1.3 Социальный маркетинг в «цивилизации досуга». Татьяна Абанкина.

1.4 Музейные коллекции и рынок. Селина Фокс.

1.5 Практика проектирования. «Образы города в музейном отражении». Галина Доронина.

2. Менеджмент

2.1 Планирование: основной инструмент менеджмента. Роджер Майлз.

2.2 Сильные и слабые стороны музеев. Герман Артс.

2.3 Приобрести друзей и завоевать влияние. Марк Сагит.

2.4 Музеи в мире культурных проектов. Владимир Дукельский.

2.5 Музей как единая команда. Герман Артс.

2.6 Практика менеджмента. «Директора музеев на пороге тысячелетия». Лев Востряков.

3. Маркетинг

3.1 Маркетинг как взаимодействие с аудиторией. Сью Раньярд.

3.2 Наш посетитель: кто он и каковы его потребности. Роджер Майлз.

3.3 Как музей должен заботиться о посетителе. Сью Раньярд, Роджер Майлз.

3.4 Практика маркетинга. «Глубоко инсталлированное Дерево». Борис Пономарев, Мария Гардамшина.

4. Доходы и расходы

4.1 Коммерческая деятельность музеев. Сью Раньярд.

4.2 Музейный магазин. Сью Раньярд.

4.3 Музейное кафе. Из опыта Государственного музея А.С.Пушкина. Елена Потемина.

4.4 Практика проектирования. Артиль, которая объединяет. Людмила Симакова.

4.5 Творческие методы терапии детей. В.Миткевич.

4.6 Сибирский экомuseum. Валентина Терентьева.

Заключение

От музейного учреждения к музейной фирме. Владимир Дукельский.

Введение

Партнерство во имя развития

Подобно всем другим социальным группам и профессиональным организациям, в последние десять лет музеи России переживают период кризиса и перемен. Произошел отход от системы государственного планирования, и музеи должны были взять на себя ответственность за свое будущее в тот момент, когда из-за экономических трудностей, переживаемых местным населением, и снижения количества посетителей уверенность в завтрашнем дне казалась утраченной.

Но какой бы ни была экономическая концепция нового времени, совершенно очевидно, что культура России являет собой сокровищницу общенационального и мирового значения. Любая поддержка, направленная на сохранение великого наследия и живого искусства России, может рассматриваться как инвестиция в ресурс, обладающий полной конкурентоспособностью на мировом рынке, и как важный шаг на пути достижения поставленных Федеральным правительством экономических целей, связанных с развитием культурного туризма.

Любое партнерство, создаваемое для упрочения способности музеев процветать в условиях зарождающейся рыночной экономики имеет не только экономическое, но и широкое социальное значение. Именно во времена сдвига парадигм, подобные 1990-м годам в России, культура нации обеспечивает источник стабильности и духовности народа.

Эта книга родилась благодаря совместной Российско-Британско-Голландской инициативе. Она написана группой авторов, которые постарались поделиться с музеями России знаниями, умениями и навыками, необходимыми для управления в эпоху перемен, обрушившихся на них в это трудное время.

Отправным моментом этой работы стала совместная выставка, организованная в 1989-1990 годах двумя городами-побратимами – Ленинградом и Манчестером. Позитивные процессы быстро набирали силу. В 1992-1994 годах страна вошла в полосу реформ, и вполне естественным шагом стало продолжение сотрудничества, вылившееся в конечном итоге в серию семинаров, встреч за «круглым столом» и дискуссий, направленных на то, чтобы помочь

работникам культуры России осуществить переход с системы государственного финансирования на систему, способную соответствовать требованиям зарождающейся рыночной экономики.

Музейные работники Великобритании и Нидерландов были готовы к оказанию такого рода помощи, потому что у них уже имелся свой собственный опыт внедрения новых методов работы, обусловленных сокращением государственного финансирования в 1980-е годы.

Если большинство музеев и картинных галерей США всегда должны были обеспечивать финансирование своей деятельности самостоятельно, а учреждения культуры Франции и Германии только теперь начинают испытывать на себе некоторое уменьшение поступлений из государственных средств, музеи Великобритании и Нидерландов работают в условиях постоянного сокращения государственного финансирования уже 10-15 лет. Они пережили кардинальные перемены, научились проявлять предприимчивость и самостоятельность в добывании средств и не забыли этот опыт. Ими были разработаны новые методы деятельности, которые, как это следует из шестилетнего опыта общения группы специалистов из Великобритании с музейными работниками Санкт-Петербурга, а также встреч со специалистами из Московской, Ленинградской и Архангельской областей, могут оказаться полезными для профессионалов всей Российской Федерации и других стран бывшего Советского Союза.

В книге предлагается ряд так называемых способов и стратегий выживания, многие из которых относятся к области маркетинга. Новые стратегии во многом обусловлены тем, что во всех сферах своей деятельности музеи теперь вынуждены усваивать подход, ориентированный на рынок. Статьи основного раздела написаны британскими и российскими специалистами, овладевшими умением решать проблемы и ключевые задачи, связанные с переменами. Некоторые из статей отражают новейшие подходы, принятые в США и Западной Европе или же основаны на опыте работы группы голландских специалистов в Центральной и Восточной Европе (совсем недавно – в Вологде).

Процесс нашей работы всегда носил двусторонний характер: мы все учились друг у друга. Профессиональные музейные работники из самых разных мест - от далеких Соловков, что почти у Полярного круга, до Самары, что на Волге - тоже делились своими творческими

наработками, идеями и изобретательностью. Некоторые аспекты их опыта описаны в серии иллюстративных статей, рассказывающих о конкретных ситуациях и найденных решениях. Эти статьи существенно дополняют содержание сборника и показывают, как могут внедряться в реальную жизнь предлагаемые идеи.

*

Российские специалисты, также как поначалу и их британские коллеги, весьма неоднозначно воспринимают термин «маркетинг». Наверное, почти никто не сможет за пять минут объяснить, что же он в точности значит. Многие опасаются, что результатом маркетинга может стать голый меркантилизм, отход от ценностей и снижение стандартов. Мы надеемся, что толкование, предлагаемое в нашем практическом руководстве, поможет снизить эту тревожность и преодолеть страх.

Применительно к музейной деятельности маркетинг можно определить, как стратегический подход, служащий для достижения общих целей музеев в условиях рыночной экономики. Маркетинг – это способ переосмыслить роль музея, повысить эффективность его работы и удовлетворить потребности организации, не жертвуя при этом ее философией, миссией и целями. Маркетинговый подход предлагает ряд методов, способов и приемов, позволяющих выработать новое видение и реализовать его.

- *Смотреть вокруг себя, а не внутрь.* В 1-ом разделе выдвигается новое видение того, как музей может наиболее эффективно представлять свои коллекции и транслировать идеи в существующей вокруг него среде.
- *Четко ставить цели и структурировать деятельность музея так, чтобы она была направлена на решение конкретных задач.* Во 2-ом разделе описаны способы анализа и методы организованного планирования, позволяющего максимизировать ресурсы и четко их распределить.
- *Не указывать посетителям, чего они должны желать, но спрашивать у них самих.* В 3-ем разделе характеризуются методы изучения аудитории, заботы о посетителе и приемы осуществления коммуникации, позволяющие выявлять, прогнозировать и удовлетворять требования публики.
- *Расширять спектр услуг, предлагаемых музеем.* В 4-ом разделе предлагаются различные способы, которые могут обогатить восприятие музея посетителем и при этом приносить дополнительные доходы.

- *Разрабатывать новые способы стимулирования уже существующей аудитории и привлечения новых посетителей.* Представленные различными музеями России истории об их конкретных ситуациях демонстрируют широкое разнообразие творческих идей и практического опыта.

Коллекции и философская концепция музея всегда будут предопределять его основную деятельность. Маркетинг – это лишь только способ организовать эту деятельность таким образом, чтобы она стала более привлекательной для публики.

*

Основными партнерами с российской стороны, участвовавшими в планировании и организации работы, были *Союз творческих музейных работников Санкт-Петербурга и Ленинградской области* и *Международный благотворительный фонд спасения Петербурга-Ленинграда*. Позже в число партнеров вошли *Государственное музейное объединение «Художественная культура Русского Севера»* (Архангельск) и *Лаборатория музейного проектирования Российского института культурологии*. Во всех регионах, где в рамках пятилетней программы проводились обучающие семинары для музейных работников, работа велась при содействии комитетов по культуре областной администрации.

Международные эксперты, принимавшие участие в проекте, занимают ведущее положение в национальных музеях Великобритании и США (*Музей естественной истории, Музей истории Лондона, Музей Виктории и Альберта* в Лондоне; *Музей Поля Гетти* в Лос Анджелесе) или являются директорами небольших провинциальных музеев и музейных советов в Йоркшире и Хамберсайде, Сент-Олбансе и Цволле. Двое из них – члены Совета ассоциации музеев Великобритании, а один – бывший его президент. Чарльз Лэндри является советником по вопросам культурной политики Всемирного банка. Его книга «Возрождение городов через культуру» была опубликована в России в 1999 году.

Основное финансирование этой программы осуществлялось Британским правительственным фондом «*Нью-Хау*», а грантовая поддержка была предоставлена *Институтом «Открытое общество»* (Фонд Сороса, Санкт-Петербург и Москва), программой «*Бизнес организации как партнеры в развитии*» (Всемирный банк – Форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского), *Британским Советом* (Санкт-Петербург), «*Программой грантов Гетти*» (Калифорния) и «*Фонда взаимопонимания*» (Нью-Йорк).

Публикация настоящей книги стала возможной благодаря финансированию, предоставленному «Фондом «Ню-Хау» при поддержке Министерства культуры Нидерландов.

Программа «Стратегии выживания: музеи России в условиях рыночной экономики» была инициирована «Форумом лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского» – международной некоммерческой организацией, основанной Его королевским высочеством принцем Уэльским в 1990 году для поддержки и распространения таких видов деятельности бизнес-организаций, которые служили бы на благо как самим этим организациям, так и обществу, содействуя социально-экономическому развитию. Деятельность Форума в России началась с 1993 года. Его главными бизнес партнерами являются фирма *Ernst & Young*, фирма *Metromedia International Telecommunications Inc (BLC и Peterstar)*, сэр Эрнест Холл, отель Шератон Невский Палас, фирма *N.M. Rothschild & Sons* и авиакомпания *British Airways*.

В 1997 году, при поддержке Института «Открытое общество», материалы первых семинаров, проведенных в Санкт-Петербурге, были изданы в сборнике «Музеи в период перемен» (издательство «Контрфорс», Санкт-Петербург).

Сузен Кози

1. Общие вопросы

1.1. Лицом к будущему

Введение

Начало нового тысячелетия ознаменовалось целым рядом фундаментальных перемен, вызванных взрывом информационной революции и бурным процессом глобализации. В России эти перемены сопровождались переходом от плановой экономики к рыночной, от жестко контролируемой политической системы – к менее предсказуемым демократическим процессам.

Как и во всей Европе, в России происходит сдвиг в сторону постиндустриальной экономики, и по мере осуществления интеграции России в мировой рынок некоторые виды производства теряют свою конкурентоспособность. По всей видимости, добавочная стоимость будет в дальнейшем производиться не столько за счет наращивания количества выпуска конкретных товаров, сколько за счет

мобилизации интеллектуального капитала и применения его в продукции, процессах и услугах.

Но в периоды стремительных трансформаций возрастает тяга к стабильности, к своим корням. В погоне за переменами мы находим утешение и вдохновение в архитектуре, артефактах, умениях, ценностях и социальных ритуалах прошлого. И там, где при умелом руководстве и грамотном использовании своего потенциала музеям удастся сохранять актуальность для современности, они становятся источником развития и творческого подхода к будущему.

Музеи устанавливают нашу связь с историей и фиксируют наше понимание бытия. В этом смысле музеи занимают ключевое положение, - ведь именно они способны оказать в переходный период ощутимую помощь и тем, кто принимает решения, и просто людям, живущим в тех местах, где эти музеи работают.

Музеи отражают прошлое как совокупное творчество, которое на протяжении всей истории давало жизненные силы городам в их борьбе за выживание, помогая людям раздвигать границы традиции. Культура и творчество тесно переплетаются между собой. Творчество не сводится только к постоянному изобретению нового, оно заключается также в поиске того, как **правильно обращаться со старым**. И здесь важна роль музеев, которая состоит не только в том, чтобы прославлять прошлое, но и в том, чтобы помогать нам строить видение будущего.

Коллекции и экспозиции могут служить не только витриной минувшего, но и отправной точкой нового мышления.

Культура, как великолепный панцирь, облекает творческие ресурсы, в которых проявляется уникальность и неповторимость края, отражаются ценности, исповедуемые его жителями. Музеи становятся интерпретаторами и хранителями ресурсов, которые, приходя из прошлого, часто помогают нам найти вдохновение в настоящем, вселяют уверенность в будущем. Ведь на самом деле

культурное наследие каждый день открывается заново, - и когда мы переосмысливаем какую-либо духовную традицию, и когда приспособляем старое мастерство для новых времен. То, что сегодня стало классикой, вчера было новым открытием.

Помимо этого, музеи представляют собой часть того неагрессивного (в основном, городского) пространства, где создается непринужденная обстановка для встреч людей, чье воображение дает импульс творчеству и инновациям, помогая создавать банк идей, определяющих будущий успех городов.

Рассмотрим, в чем состоит значение перемен для жизни городов, где в настоящее время проживает большая часть мирового населения.¹ Описываемые ниже процессы предопределяют и пути адаптации музеев требованиям двадцать первого столетия. Основной вопрос при этом заключается в следующем: в чем состоит позитивная инновационная роль музеев в возникающей новой ситуации?

Новые условия для музеев

В мире происходят небывалые изменения. Новые факторы начинают определять условия деятельности:

- рынок приобретает роль арбитра, определяющего ценность и формирующего вкус;
- возникает экономика знаний;
- индустрия развлечений завоевывает особое положение;
- уменьшается роль государства и появляются новые, нетрадиционные политические объединения, неписывающиеся в континуум между левыми и правыми силами;
- новые группы требуют участия в определении общественных ценностей и целей;
- во многих областях знаний пересматриваются унифицированные каноны и размываются интеллектуальные границы;
- складываются и растут многокультурные национальные сообщества;
- в результате развития новых технологий меняются концепции места, пространства и времени;

- пересматривается значение понятия идентичности на местном, региональном и общенациональном уровне.

В свете новых требований традиционные формы работы, организации и обучения оказываются неадекватными. Фундаментальные категории времени и пространства, управляющие нашей жизнью, переформируются, встраивая в себя виртуальную реальность и киберпространство. Революционные преобразования в образе жизни порождают целый ряд новых возможностей и проблем, в то время как существующие системы мышления оказываются несостоятельными для анализа, объяснения и нахождения решений в возникающих ситуациях.

Ключевыми словами на пороге двадцать первого столетия являются: переменны, перегрузка и атомизация. Атомизация подрывает нашу способность справляться с перегрузками, вызываемыми переменами, и лишает нас возможности построения новых объединенных институтов, необходимых для управления переменами таким образом, чтобы получаемые выгоды перевешивали затраты.

Однако, новое – это лишь оболочка старого. Возникающая постиндустриальная система существует бок о бок со старой - доиндустриальной и индустриальной. Мы заключаем сделки в мире круглосуточно функционирующего киберпространства, но время работы большинства учреждений по-прежнему остается в границах между 9-ю утра и 5-ю вечера, а сезонные изменения погоды влияют на нашу жизнь в гораздо большей степени, чем мы себе в этом признаемся. На каком-то одном уровне все будет оставаться неизменным, – люди по-прежнему будут ездить на работу на автобусах и автомобилях, а дома будут выглядеть, как дома, – но внутренняя логика экономической системы, основанной на новой системе знаний, будет постепенно вводить индустриальное общество в иные рамки. Усвоенные модели поведения будут иногда соответствовать, а иногда противоречить новым потребностям, среди которых основными становятся динамичность, мобильность и адаптивная способность навыков и умений. И, все же, отсутствие предсказуемых моделей и структур не может оказаться вечным, и, так как переменны не кончатся никогда, вопросы культуры, смысла бытия и ценности будут приобретать все большую значимость, а, значит, создается почва для возникновения нового фундаментализма.

В переходные периоды неизбежны ошибки. Успешное решение проблем зависит от экспериментов, которые могут проводиться организациями, открытыми новым идеям. Старые пути решения

проблем не срабатывают, и хотя не все должно выбрасываться за борт, некий сдвиг приоритетов необходим. Нам по-прежнему необходимы базовые принципы, и они могут возникать из многих источников. Задача творческих людей состоит в том, чтобы, перевернув банк идей прошлого, иметь возможность с уверенностью обратиться лицом к будущему.

| |
|---|
| Культурные механизмы, при помощи которых общество будет выбирать, ранжировать, и транслировать свои цели и ценности, приобретают решающее значение. |
|---|

А музеи как раз и являются одними из основных институтов, обеспечивающих трансляцию этих ценностей.

Изменения в области экономики и технологий

В так называемой экономике невещественного знания богатство создается за счет трансформации сведений в информацию, понимание и даже суждение. Конкурентоспособность обуславливается не неподвижными физическими ресурсами, такими как уголь, лес или золото, а высококомобильными возможностями интеллекта и творческой силой - креативностью. Ценность труда, и даже капитала снижается, в то время как ценность прикладной креативности возрастает, так как в результате компьютеризации процесс производства товаров и услуг полностью преобразуется, и информация вкладывается в каждый продукт.

Хотя различные виды интеллектуального бизнеса, основанные на информационном капитале, отнюдь не новы, информационно обусловленный сдвиг всей экономики произошел сравнительно недавно. В индустриальной экономике ценность обуславливалась ограниченностью ресурсов, так что когда чего-то становилось много, происходило его обесценивание. Но информационно-сетевая экономика предполагает обратную логику: ценность повышается за счет обилия и широких взаимосвязей. Факс или электронная почта полезны только тогда, когда они есть и у других людей тоже. Ценность отдельных составляющих и коммуникационных сетей увеличивается прямо пропорционально снижению стоимости компьютерного оборудования и программного обеспечения в соответствии с так называемым «законом изобилия».

«Закон щедрости» иллюстрирует, каким образом ценность создается за счет обеспечения свободного массового доступа, как это было сделано одной из компаний-производителей программного

обеспечения фирмой Netscape, предложившей бесплатно свой браузер – программу для просмотра web-страниц. Преследуемая в таких ситуациях цель – создать необходимость, которая породит возможность для других продаж, - например, аксессуары, модернизация компьютеров, реклама.

Закрытые системы не имеют будущего: коммуникация, сотрудничество и партнерство стали ключевыми концепциями. Ценность увеличивается в геометрической прогрессии с возрастанием количества участников, а, в свою очередь, увеличение ценности привлекает все новых и новых членов. Концепция «экономии на масштабах» опровергается «законом возрастающей отдачи». Конкуренция в эпоху индустриализма означала увеличение производства ради снижения стоимости. Сегодня, в условиях сетевой экономики «возрастающая отдача создается всей сетью и распределяется по ней. Многие агенты, пользователи и конкуренты вместе создают ценности общей сети ... и ценность получаемого результата выражается в расширении самой системы отношений».ⁱⁱ

Последствия для городов

В условиях новой экономики города приобретают особую роль, так как, несмотря на быстрое распространение виртуальной коммуникации, непосредственное взаимодействие, кооперирование и торговля продолжают быть жизненно важными. Предположение о том, что информационная экономика может возродить городские центры, казалось бы, противоречит общепризнанной истине, гласящей, что современные телекоммуникационные средства рассредоточивают работу. И все же, географическое скопление является результатом экономического явления «возрастающей отдачи от увеличения масштабов производства», и создается некий магический круг, благодаря которому производство концентрируется, в основном, в городах.

Главное - чтобы в городе оказалось население, владеющее разнообразными знаниями и социальными навыками, которые были бы в состоянии обеспечить рост того сектора производства, который окажется востребованным в следующую очередь.

| |
|---|
| Город создает возможности для интерактивной деятельности, которая обеспечивает обмен информацией, идеями и проектами. |
|---|

Динамичность навыков и мобильность людей заставляют отдельные территории конкурировать между собой по качеству предлагаемых

жителям условий жизни, услуг, общественной среды и развлечений. Потребности компаний, занимающихся интеллектуальным бизнесом, и их работников требуют крупномасштабного преобразования городов. В индустриальную эпоху существовала необходимость изолировать грязные виды производства от дома и досуга.

Интеллектуальные индустрии, требуют создания такой городской среды, которая обеспечивала бы единство пространства, открытость и социальный взаимообмен.

Как ни парадоксально, такая среда часто возникает в заброшенных промышленных постройках, расположившихся вокруг городского центра. В центре сосредоточены институты, производящие услуги, обладающие высокой ценностью: финансовые учреждения, крупные бизнес фирмы, торговые предприятия и учреждения культуры. На территории примыкающего к центру городского кольца производятся услуги, обеспечивающие деятельность «верхушки»: там размещаются типографии, службы экспресс-доставки, предприятия общественного питания. Там же располагаются менее обеспеченные творческие и интеллектуальные индустрии – такие, как дизайнерские фирмы, компании, обеспечивающие работу в Интернете, молодые мультимедийные предприятия, наконец, мастерские художников, и создается живая атмосфера, благодаря которой города преуспевают, экспериментируя с новыми товарами и услугами.

Внешнее городское кольцо поставляет клиентуру для новых ресторанов и других мест публичных собраний и сборов, куда, в конечном итоге, неминуемо захотят прийти и более консервативные представители «верхушки». Здания, из которых состоит это внешнее городское кольцо, обычно представляют собой смесь старых складов, небольших заводов и других построек самого разного предназначения. Более низкие цены позволяют молодым изобретательным людям разрабатывать свои проекты в весьма необычном и интересном пространстве, что в центральной части города могут позволить себе только весьма состоятельные компании. Когда фирмы разрастаются и начинают приносить большие доходы, они переезжают в престижный центр или же облагораживают свой район. По мере облагораживания таких городских территорий, пионеры вынуждены переезжать в новые непрестижные районы с низкой арендной платой, и весь цикл повторяется.

Социальные изменения

Процессы сотворения нового богатства подразумевают новые виды работы и дополнительные рабочие места. Для гибких систем производства, основанных на синхронности и взаимодействии, требуются легко адаптирующиеся многопрофильные работники. Обеспеченность работой зависит, скорее, от индивидуальной профессиональной пригодности человека, а не от надежности крупной компании или защиты, предоставляемой профсоюзами. Профессиональная пригодность обуславливается общей компетентностью, но особенное значение придается способностям к работе в области коммуникации: на новые рабочие места требуются обработчики данных, коммуникаторы и интерпретаторы мира символов.

Инновационные организации изобретают новые формы работы, которые крупные учреждения вынуждены затем реплицировать, - они проворны, ориентированы на отдельные проекты, сильны в сетевой и партнерской работе, непредсказуемы. Информационные технологии привели к тому, что местожительство стало восприниматься как непостоянная и расплывчатая категория, а не как нечто незыблемое. Ослабление чувства принадлежности месту и идентичности приводит к тому, что сообщества все в большей степени формируются по интересам людей, а не по месту их жительства. Даже на уровне одного микрорайона чувство принадлежности к единому сообществу может оказаться почти утраченным.

Качество жизни в большой степени связано с конкретным местом, с особенностями сложившейся здесь среды обитания, с глубоко личной, субъективной привязанностью. Эта привязанность становится центральным моментом ощущаемой ценности. В гораздо большей степени, чем окружающая среда, она становится главной потребностью человека, придает смысл его жизни и усиливается, если человек вовлечен в формирование места своего обитания.

Материальность мира подорвана виртуальностью, которая позволяет людям заочно действовать в отдаленных мирах. Время и место теперь начали функционировать на уровнях, где они никогда не функционировали раньше, и с этим придется сжиться каждому из нас. Эти изменения создают новую географию – географию отчуждения. Оазисы благополучия располагаются бок о бок с гетто нищеты, куда череда неудач навсегда запирает людей. Для участия в городском спектакле гражданину-потребителю необходимы деньги, так что модели потребления и досуга людей разного круга совпадают все меньше и меньше. Городской центр постепенно утрачивает свою

роль нейтрального пространства из-за дипломатии корпораций и таких моделей его использования, которые исключают многих и многих людей.

Образованным людям, владеющим динамичными знаниями и умениями, – людям с портфелями, – город предлагает удовольствия, свободу и энергию. Для тех, кто этого лишен, у него в запасе только безнадежность, убожество и нищета. Городам необходимо срочно предпринять конструктивные действия, чтобы решить проблему социального отчуждения, актуальность которой становится очевидной.

«Многие люди лишены возможности работать, учиться или иначе участвовать в жизни. Они не располагают самой важной на сегодняшний день формой капитала – не просто формальными профессиональными навыками, но более утонченными умениями: они не знают, как вести себя на работе, как удовлетворять клиентов, как работать в команде; ... они не способны использовать открывающиеся перед ними возможности»ⁱⁱⁱ и не умеют вступать в общение с другими людьми, даже подобными самим себе, то есть социально отчужденными.

Политические изменения

Системы, обеспечивающие управление и отчетность городов, – органы городской власти, – находятся в настоящее время в зоне пристального внимания. Хотя демократия ширится, обещанные ею формы общественного участия далеко не всегда обеспечиваются в реальности. Происходит сдвиг власти «вниз», – в виде передачи полномочий от государства на места, и «вверх», когда власть получают такие наднациональные организации, как Европейский Союз. На местном уровне в свою очередь развивается партнерство между государственным, частным и общественным (добровольным) секторами.

Все чаще ведутся разговоры о возрождении городов-государств, подобных тем, что существовали в Италии эпохи Возрождения. Город предстает как комплексное соединение групп граждан, что отражается и на уровне местных властей. К примеру, в Великобритании была возрождена идея выборов мэра, который видится не как городской начальник, но как прозорливый посредник, который смог бы правильно использовать таланты и ресурсы, разрабатывать стратегическое видение и направление.

Сокращение числа избирателей, принимающих участие в выборах, возбудило интерес к другим формам вовлечения граждан в общественные процессы (референдумы, жюри избирателей), а также к вопросам социального представительства различных сообществ - от работников образования до женщин, пенсионеров и представителей этнических групп. Однородность отступает под натиском разнородности и многообразия.

Хорошее управление становится эффективным инструментом решения городских дел. Возникают сомнения относительно старой системы, где контроль над городскими делами сосредоточен в руках выборных депутатов, представляющих интересы довольно узких кругов населения и связанных с небольшой группой политических партий. Ведь помимо выборных органов всегда существуют группы энтузиастов, желающих сделать жизнь города лучше, и активное привлечение к участию в администрировании заинтересованных лиц привело бы к расширению демократии и утверждению новых форм муниципальных структур.

Изменения в культуре

Экономические трансформации и прогресс информационных технологий, массовые перемещения населения и последствия глобализации возымели колоссальный эффект в области культуры. Стали изменяться учреждения культуры и множество независимых искусств. Гомогенизация и стандартизация продукции, особенно в индустрии развлечений, создает угрозу для местной самобытности. Города становятся похожими один на другой, и люди начинают чувствовать себя в них одинаково. В то же время, гибридизация культур не только порождает конфликты, но и дает новый импульс к творчеству. Для одних культура служит «щитом», защищающим их против нежеланных перемен, для других она становится опорой для обращения к будущему.

Сегодня, когда речь идет о возрождении городов, внимание, прежде всего, обращается именно на культурное наследие и современные виды его представления (см. 1.2). Культурное наследие – это нечто большее, чем старинные здания – это богатое собрание культурных ресурсов, демонстрирующих уникальность каждого места. А культура – это живой образ жизни, изо дня в день изобретаемый заново.

Часто в прошлом культура и ее посредники - учреждения культуры - подстраивались под цели и задачи общества. Сегодня ситуация

изменилась. Демократическое общество не может с твердой уверенностью выносить однозначные суждения о том, что правильно или не правильно, хорошо или плохо в вопросах культуры. Многие считают, что сам факт выбора в данном контексте был бы уже по природе своей недемократичным и обусловленным традиционной системой иерархий и привилегий. До недавнего времени существовала более органичная связь между культурой и главенствующим духом эпохи, существовал некий консенсус относительно ее роли. Величайшие произведения искусства средневековой Европы, например, служили интересам религии. В эпоху Возрождения они были направлены на воссоздание городов во имя служения герцогам или буржуазии. Ко времени эпохи Просвещения искусство переключилось на развитие знаний ради укрепления гражданственности и общественного сознания. Этот процесс завершился созданием культурных институтов 19 века: музеев и художественных галерей, публичных библиотек и симфонических концертных залов. Культурный институт 19 века строился на идее демократизации знания, цель которого заключалась в возвышении и усовершенствовании широкой публики для того, чтобы она соответствовала возникающим новым условиям индустриальной эры и национального государства.

Миссия культуры 21 века состоит в том, чтобы приспособиться к жизни в условиях рыночной экономики и решить, можно ли назначить цену тому, что поистине дорого. Музейному миру придется научиться решать вновь возникающие, а не прошлые свои задачи; стать передаточным звеном между старым и новым, помогая человеку адаптироваться к нарождающемуся миру. Этот процесс может приобрести разные формы: уникальные предметы из музейных собраний могут стать отправной точкой новых технологий дизайна; могут создаваться проекты, направленные на решение сложнейших социальных проблем, таких, как наркомания или социальная отчужденность и т. д.

Рыночная экономика уже доказала свою несостоятельность в постановке каких-либо значимых целей, кроме потребления, и признала другие желания и стремления своих граждан. Возникающей экономике необходима этическая и ценностная основа, которая направляла бы ее действие, особенно при существующем неравенстве в распределении благ, обусловленном глобализацией, и разрушительных последствиях бесконтрольного развития. Схожие философские дилеммы возникали с началом индустриальной революции, когда неограниченный индивидуализм

нужно было подчинить глубинным интересам общества. Сегодня ценностная основа должна быть пересмотрена, и на уровне, соответствующем 21 столетию, должен быть найден разумный баланс между индивидуальными интересами людей и общественными потребностями. И здесь свою роль могут сыграть музеи. Как сказал директор одного из российских музеев:

«Самые непреходящие наши ценности – это память и время».

Какой бы путь музеи не избрали в дальнейшем, главным станет умение продемонстрировать свое значение, найти убедительные аргументы, подтверждающие, что государственные или иные средства, потраченные на поддержку культуры – это не просто трата денег, не грант, а инвестиции.

Культурные проекты помогают в достижении важных для города и края целей и имеют вполне измеримую экономическую, социальную и моральную ценность.

Внутренняя логика нарождающегося мира может казаться противоречащей нашей интуиции, потому что он оперирует совершенно иными понятиями. Но новые задачи не могут решаться при помощи традиционных способов оценки настоящего или просто за счет извлечения уроков из прошлого. При этом нельзя забывать, что культура, и общая и индивидуальная, всегда будет оставаться критерием ценности и смысла.

1.2 Музеи как агенты возрождения городов

Вопросы музейного дела, связанные с перспективным планированием и маркетингом, стоит рассматривать в более широком контексте возрождения городов и «творческих индустрий», приобретающих в последнее время все большее значение.

Большие и малые города: проблемы и потенциал

В 19 и 20 веках отмечается небывалый рост городов, как по занимаемой ими территории, так и по сложности их внутреннего устройства. Разные по своему происхождению, все они раздвинули свои границы, идя навстречу бурному росту торговли и

промышленного производства. Санкт-Петербург и Москва, где фабрики и рабочие районы возникали на окраинах исторического центра, служат тому прекрасным примером. Тяжелые отрасли промышленности нуждались в многочисленной рабочей силе. В самых общих чертах можно сказать, что модель развития городов, сложившаяся в 19 веке, сохранялась вплоть до середины 20 века, хотя радикальные перемены были уже не за горами.

Начиная с 1960-х годов, технический прогресс привел к сокращению количества промышленных рабочих и позволил организовать процесс производства более эффективно. Капиталистический Запад столкнулся с растущей конкуренцией со стороны Японии и стран Дальнего Востока, которым удалось успешно сочетать последние достижения в области технологий с минимальными трудозатратами. Многие западные компании, работающие на мировом рынке, стали размещать свое производство в дальневосточных странах, стремясь снизить себестоимость продукции. Старые, традиционные отрасли промышленности постепенно начали умирать в силу своей неконкурентоспособности. Сегодня Россия становится частью глобальной мировой экономики, и ей предстоит столкнуться с теми же проблемами.

Последствия вышеописанных перемен в Великобритании и США часто носили драматический характер. Начиная с 1970-х годов, многие традиционные отрасли промышленности канули в лету. Приходили в упадок угольная и текстильная промышленность, сдавали свои позиции машиностроение и кораблестроение, а после окончания «холодной войны» наметилось значительное сокращение производства, связанного с военно-промышленным комплексом.

В городах все это породило две взаимосвязанные проблемы. Традиционные отрасли промышленности пришли в упадок, и города стали средоточием преступности, наркотиков, нищеты и опасности. Для того, чтобы выжить, городам было необходимо привлечь новые отрасли высоких технологий и коммуникации, зародившиеся в 1980-х годах, а для этого они должны были коренным образом переосмыслить свое существование. Особенно актуальным это стало для тех внутренних районов города, которые непосредственно примыкали к торгово-коммерческим центрам.

Страх перед деградирующей городской средой особенно быстро рос в США, где в силу сложившейся «автомобильной культуры» средний класс столкнулся с необходимостью массового исхода в

пригороды, что создавало «эффект бублика», при котором центр города превращался в мертвую дыру, окруженную пригородами, жители которых искали развлечений за пределами города. Аналогичная тенденция наметилась и в Великобритании. В пригородах строились огромные бизнес и торговые центры с парковкой для частных автомобилей, в то время как общественный транспорт приходил в упадок, а его приватизация зачастую осуществлялась бессистемно и непродуманно.

В конце 1980-х городские власти постепенно повернулись лицом к стоявшим перед ними проблемам. Им предстояло задать себе непростые вопросы: Что же у них еще осталось и на что им можно опереться? В городах все еще оставались их жители, многие из которых были высококлассными специалистами. В распоряжении городских властей были также здания и объекты, для которых можно было найти новое предназначение. У городов была своя история, культурные организации, оперные и драматические театры, музеи и картинные галереи, кинотеатры, бары, клубы.

Несмотря на проблемы, в городах бурлила жизнь, присутствовало творчество и то, что писатель Джим Крейс назвал «магией города»: «Мы не бороздим проселочные дороги в поисках славы, богатства или свободы. И даже любви. Если мы жаждем огня и сумасшествия этого мира, мы устремляем свои стопы прочь от мирных стад и живой изгороди и ищем толпы. Мы устремляемся в города, потому что мы хотим жить с надеждой. Ведь именно надеждой, а не золотом можно вымостить улицы городов».

Культура может стать проводником перемен

Городам необходимо действовать и надеяться на то, что выработанные ими стратегии приведут к успеху. Эти стратегии формировались на основе партнерств, порожденных жизненной необходимостью. Одним городским властям это было не под силу. Развитию городов способствовали промышленный рост и общий дух прогресса – теперь предстояло построить новые отношения, как с частным сектором, так и центральным правительством – фактически со всеми, кто был заинтересован в их будущем. Целью городских властей стало изменение облика города путем:

- привлечения инвестиций в инфраструктуру
- пропаганды более позитивного имиджа

- поддержки и пропаганды культурных мероприятий и развития туризма

Эти меры были направлены на то, чтобы убедить местные компании в привлекательности и уникальности города, тем самым, побудив их остаться, а также на то, чтобы стимулировать другие компании основать свой бизнес в городе, где они могли бы процветать. Подобные шаги свидетельствовали о понимании того факта, что города это не искусственные механизмы, которые можно создавать на бумаге, а живые организмы, где желания и действия людей в силах изменить судьбу того места, где они живут.

Новые стратегии основывались на том, что активная культурная деятельность может стать катализатором возрождения городов.

Насыщенная культурная жизнь привлекает людей, которые готовы потратить деньги, иностранных и местных туристов, а также местных жителей. Гости города останавливаются в гостиницах, едят и пьют в барах и ресторанах, посещают музеи и театры. Способность сферы культуры давать экономическую отдачу, признали уже в конце 1980-х, поскольку объем т.н. «вторичных трат», который она стимулировала, был весьма значительным.

Изменилась и сама концепция культуры. Сейчас мы рассматриваем культуру как широкое и многогранное явление, причем деление ее на высокую и низкую становится все менее актуальным. Культура включает не только театры, музеи, картинные галереи, классическую музыку, литературу, но и те формы, которые прежде считались «низкими» – телевидение, поп-музыка, журналы, реклама и кино. Теперь все они питают друг друга, заимствуя друг у друга различные элементы и используя их в своих целях. Результат постмодернистского смешения может иногда оказаться плачевным, но может - крайне интересным, особенно в городах с пестрым этническим населением.

Мультикультура привлекает, поскольку обновляет традиционную культуру.

Чарльз Лэнди, директор некоммерческой организации «Комедиа» (участвовавший в разработке стратегии Санкт-Петербурга в области культуры), утверждает: «Богатая культура имеет местные корни, она адекватна, уникальна и не имитирует никакую другую»

культуру. Ее частью являются здания, открытые пространства, архитектурная среда, но, самое важное, то, что мы делаем. В нее входят продукты местного производства и квалификации людей, все то, что нельзя найти в других местах, наш досуг, наши праздники и те причудливые субкультуры, которые существуют везде».

Культура, создающая города – это результат столкновения различных явлений и взаимодействия людей. Впоследствии она существует благодаря материальной поддержке и покровительству города или в оппозиции к нему. Когда одно поколение покровителей уходит, необходимо, чтобы на смену ему пришло другое – иначе культура не выживет. Таким образом, речь идет о постоянном возрождении, которое стимулируется не формированием искусственной, импортируемой культуры, а созданием такой атмосферы, которая порождает нечто новое. В этом случае внешнее влияние не отвергается, а творчески переосмысливается.

Можно назвать множество вселяющих надежду примеров. Такие американские города, как Лоуелл, Бостон, Питсбург и Балтимор использовали местное партнерство и проекты в области культуры для того, чтобы привлечь инвестиции в районы, находившиеся на грани полного разрушения. Лоуелл (штат Массачусетс), где основными отраслями промышленности были хлопковая и текстильная, в 1970-х годах находился в полном упадке. Но затем в городе были запущены 22 проекта, направленные на переоборудование бывших складских помещений под нужды музеев, галерей, магазинов и ресторанов. Это помогло улучшить имидж города и привлечь новые коммерческие компании. Благодаря активной пропаганде и развитию культуры и спорта, Барселоне удалось создать новую концепцию города и стать культурной столицей, принявшей Олимпийские Игры. Вскоре в Бильбао был построен музей Гугенхайма. Британские города Манчестер, Лидс, Гуль и Бирмингем стали активно развивать туризм и новые творческие индустрии.

Изначально основные трудности были связаны со зданиями и открытыми пространствами города. Старые дома, располагавшиеся в промышленных районах, надо было переоборудовать и найти им новое предназначение. Однако зданиям уделялось чересчур много внимания, так что подобная политика больше помогала строительной индустрии, чем деятелям культуры и искусства.

Сейчас возникает понимание того, что возрождение городов – процесс более тонкий. Возрождение, очевидно, должно строиться на основе финансовой самодостаточности, а для этого необходимо, чтобы в новых начинаниях активно были задействованы люди, чтобы создавались условия для их творческого участия.

Все случаи возрождения городов через культуру роднит одно – стремление добиться успеха, опираясь на четко сформулированное видение проблемы. Городские власти сыграли ключевую роль в произошедших изменениях, создав режим наибольшего благоприятствования, сведя нужных партнеров друг с другом, осуществив широкомасштабный маркетинг и пропаганду привлекательных аспектов города. Эффективно работающие городские власти стали видеть свое предназначение в том, чтобы открыть двери для инноваций.

Роль музеев: опыт Великобритании

Прежде многие музеи Великобритании считали, что живут и работают в волшебной изоляции от своих коллег в местных органах власти, не говоря уже о других организациях культуры и бизнеса. Слово «торговля» считалось почти ругательным.

Когда городские власти стали запускать программы возрождения, музеи сразу почувствовали открывающиеся перед ними возможности. Сотрудники музеев поняли, что, содействуя реализации разработанной другими стратегии, они могут извлечь и выгоду для себя в виде грантов, новых помещений, эффективного маркетинга и рекламы. Возрождение предполагало насыщение городской жизни новыми фактами культуры, и музеи помогали городу создавать его собственное лицо.

Сегодня музейные директора вполне комфортно чувствуют себя сидя за одним столом с политиками, специалистами по планированию, бизнесменами и дизайнерами. У музеев всегда были свои планы и проекты, но теперь они знают, как можно с пользой для себя представить свои замыслы другим. Новое положение вещей стало возможным благодаря осознанию британскими музеями необходимости наладить эффективный менеджмент и встать на рельсы предпринимательства. В условиях сокращения государственного финансирования музеи научились использовать программы возрождения городов в своих интересах.

Ключевые вопросы

Сегодня многие российские музеи стоят перед выбором стратегии в ситуации отсутствия гарантий государственного финансирования. Они уже внесли ощутимый вклад в проекты, способствующие повышению престижа города, сотрудничая при этом с другими музеями и иными организациями. Музеи стали более активно раскрывать себя на рынке. Эффективность этих шагов несомненно возрастет, если городские власти при принятии решений будут уделять вопросам культуры приоритетное внимание, осознавая экономическое значение культурного туризма и способствуя его развитию. Не менее важно освободить музеи от ограничений, препятствующих переходу на рельсы предпринимательства.

Многим городским властям еще предстоит найти ответ на вопрос, порожденный постиндустриальной эпохой: «Что же у нас осталось теперь, когда старые отрасли промышленности отмирают?».

Залогом успеха может стать стратегия, в основе которой лежит развитие культуры в комплексе с другими видами деятельности, базирующимися на знаниях и информации. Так называемые творческие индустрии – дизайн, мода, издательское дело, пресса, музыка, мультимедиа, радио, телевидение – рассматриваются сегодня как ключевые элементы постиндустриальной экономики, в которой ведущая роль принадлежит потребителю. Они делают жизнь города более интересной и насыщенной, создают новые рабочие места и даже могут содействовать оживлению старых отраслей промышленности.

Музеи хорошо вписываются в подобный сценарий развития. Для многих компаний, работающих в новых областях, музейные коллекции служат источником информации, а музеи, в свою очередь, формируют у публики умение ценить качество.

Творческие индустрии – небольшие компании, тесно связанные с культурным сектором – являются союзниками музеев.

Заключение

Музеи должны иметь четкое представление о разнообразных функциях, которые им предстоит выполнять в новых условиях

жизни города. Они должны быть готовы к активной партнерской позиции в общественной жизни. Нельзя больше стоять в стороне и жаловаться, что тебя не ценят.

Признание придет лишь тогда, когда музеи смогут активно влиять изнутри на процесс принятия решений.

Позитивные сдвиги будут во многом зависеть от того, насколько эффективной будет отдача от инвестиций в культуру, то есть насколько музеи смогут содействовать обогащению жизни города. Музеи в состоянии

- сделать имидж города более многогранным и повысить его авторитет
- подчеркнуть уникальность города в глазах жителей и содействовать социальной сплоченности
- повысить инвестиционную привлекательность города
- способствовать созданию новых рабочих мест
- дать толчок экономическому возрождению

Подобно тому, как города представляют собой нечто большее, чем совокупность зданий, музеи не сводятся к хранилищам артефактов. Музеи не только содействуют повышению благосостояния жителей, но и могут решать такие глобальные проблемы, как социальная адаптация, поддерживая новые формы бизнеса и пропагандируя качество жизни. В мире, где господствуют визуальные образы, культурный сектор является неотъемлемой частью уникального лица города. Музейным деятелям необходимо наладить тесное сотрудничество между собой и отойти от административной модели мира, где все решения принимаются где-то «наверху».

Основной пафос возрождения городов заключается в том, что все мы плывем в одной лодке и должны объединить свои усилия.

Контрольные вопросы:

- Какие специфические социально-экономические проблемы стоят перед вашим городом?
- Пытается ли город найти пути их решения и разработать общую стратегию?
- Достаточно ли гибко администрация города реагирует на изменение ситуации?

- Взаимодействует ли музейная администрация с городскими властями?
- Проявляют ли инвесторы интерес к вашему городу?
- Знают ли в музее о таких инвесторах и поддерживают ли с ними связь?
- Есть ли у вас идеи, реализация которых увеличила бы инвестиционную привлекательность города?

1.3 Социальный маркетинг в «цивилизации досуга».

Долгое время «культура» рассматривалась как затратная, с экономической точки зрения, сфера. Доминировала концепция о «самоценности» культуры: ее надо поддерживать и сохранять как некоторую ценность саму по себе.¹ Финансовая основа деятельности организаций культуры формировалась, главным образом, за счет бюджетных средств или устойчивой финансовой поддержки со стороны «ведомств – патронов». Организации культуры имели дело с «высоким» и «вечным» и занимались тем, что «приобщали» к искусству все больше и больше людей. К какому именно искусству их «приобщали» казалось уже не важным по сравнению с самой идеей «Просветительства». Традиционно считалось, что менеджмент культурных организаций – нечто принципиально отличное от менеджмента бизнес организаций, а потому, главное, защитить высокую культуру от жестких реальностей рынка, чтобы не допустить снижения «художественного качества».

Однако бюджетная и спонсорская поддержка организаций культуры стала сокращаться год от года (во всем мире, не только в России). Более того, все финансовые доноры (в лице государственных и местных органов власти, благотворительных фондов, спонсоров и частных лиц) стали оказывать поддержку организациям культуры в зависимости от эффективности и общественно-значимых результатов их деятельности. Это дало достаточно мощный «толчок» для пересмотра места и роли культуры в обществе, управленческих технологий, применяемых организациями культуры, их способов работы с разными аудиториями и привлечения к себе

¹ В России данная концепция стала доминировать уже в постсоветский период, более устаревшая советская доктрина рассматривала культуру как часть государственной идеологической системы, направленной на формирование «гармонически развитой личности». Соответственно, организации культуры поддерживались государством как «работники идеологического фронта».

общественного внимания. Начиная с 1970-х годов, по инициативе деятелей культуры («импульс» шел именно от них) начинают широко обсуждаться вопросы: почему культура «важна» для общества в целом и конкретных местных сообществ, чем она может быть «полезна» для экономики и социального развития, какой вклад может внести культура в развитие городов и территорий.

Фактически, культура стала рассматриваться как ресурс и инструмент для достижения «внешних» - социально-экономических целей, т.е. перестала быть «замкнута на себя». Такое изменение отношения к культуре во многом возникло как отклик на разворачивающиеся на наших глазах глобальные тенденции общественного развития.

В развитых странах происходит революционный или постепенный переход к новому типу социально-экономического развития, названному **постиндустриальным обществом**. Постиндустриальная стадия характеризуется переходом от товаропроизводящей экономики (production economy) к так называемой «обслуживающей экономике» (service economy). Основной сферой занятости и источником дохода становится не только и не столько промышленность, сколько сфера услуг. Моделью общества становится коммуникационная модель взаимного «обмена услугами». Главные изменения обусловлены ведущей ролью науки и техники в общественном развитии. Университеты, медицинские центры, научные и культурные организации как центры сосредоточения теоретического и прикладного знания становятся главными институтами общества. Сверхдинамично развиваются гуманитарные отрасли – наука и технологии, образование, туризм, здравоохранение и экология, из которых формируется современный экспортный потенциал развитых стран.

В постиндустриальном обществе культура стала **стратегическим приоритетом** современной экономики развитых стран и превратилась в **мощную индустрию культурных услуг**. Успех деятельности организации в индустрии культуры (как и в любой другой) зависел от возврата вложенных средств через реализацию продукции – товаров или услуг. Следовательно, ориентация «на потребителя», формирование и удовлетворение спроса становятся ключевым приоритетом и конечным результатом деятельности организаций культуры. По сути, маркетинг и есть управленческая деятельность, направленная на согласование спроса и предложения в условиях конкуренции. Как философия или идеология бизнеса

маркетинг занял место ведущей концепции и в индустрии культуры. Постоянное усовершенствование маркетинговых стратегий и их эффективное применение в сфере культуры привели к расхождению организаций культуры на коммерчески ориентированные (for profit sector) и некоммерческие (non profit sector).

Однако постепенно все большее число некоммерческих организаций культуры стали адаптировать маркетинговые стратегии и применять их в своей работе. Они поняли, что поддержка их деятельности тоже зависит от того, насколько они востребованы обществом, привлекательны для разных аудиторий, социально-значимы. Поначалу некоммерческие культурные организации привлекали «внешних» экспертов и консультантов по маркетингу, что привело к изменению их управленческих стратегий и ориентиров развития. Затем стали создавать собственные отделы по развитию, маркетингу и связям с общественностью внутри своих организаций для осуществления постоянного мониторинга.

Успешность применения маркетинга для реализации некоммерческих проектов привела к бурному развитию, так называемого, социального или некоммерческого маркетинга. Многие западные специалисты отмечают даже **«бум социального маркетинга»** и считают, что его динамичное развитие - одна из основных тенденций современного культурного менеджмента.²

Маркетинг в сфере культуры – это удовлетворение и формирование спроса в, так называемом, пространстве «свободного времени» или **пространстве досуга**. В концепциях постиндустриального общества сфере досуга отводится особая роль, как важнейшей социальной подсистеме. Ж.Дюмазедье считает, что путь для развития личности – это грядущая **«цивилизация досуга»**.³ Ж.Фридман разворачивает концепцию компенсаторной функции досуга, который сглаживает социально-профессиональные противоречия в процессе поляризации сфер труда и досуга.⁴ Ж.Фурастье разрабатывают идею «цивилизации досуга» как модели постиндустриального общества, согласно которой досуг, начиная с некоторого уровня

² Особенности стратегий социального маркетинга будут рассмотрены в статье дальше.

³ J. Dumazedier. Toward a Society of Leisure. N.Y., Free Press, 1967.

Теоретический анализ крупных эмпирических исследований, фиксирующих коренные изменения в образе жизни и досуге, привел Дюмазедье к концепции «цивилизации досуга», которая, по его мнению, уже наступила в 60-70-е годы. См. работу Ж.Дюмазедье 1974 года «Эмпирическая социология досуга».

⁴ G. Friedmann. The anatomy of work. London, 1961.

экономического развития, приобретает все большую автономию от труда и становится самодовлеющей ценностью.

Вокруг термина «цивилизация досуга» и времени ее наступления развернулась широкая дискуссия. Большинство исследователей, признавая особую роль досуга в постиндустриальном обществе, предпочитают говорить подобно С.Паркеру лишь об обществе с развитым досугом. Широко обсуждается концепция **«революции избираемого времени»**, согласно которой в постиндустриальном обществе должен измениться характер использования и рабочего и свободного времени: задача состоит в том, чтобы распространить на все социальное время принципы избирательности и свободы использования. Тем не менее, общая тенденция – именно досуг рассматривается как пространство развития и творческой самореализации личности.

Современная «цивилизация досуга» предполагает опережающее развитие «непроизводственной сферы», где сосредотачивается огромный рыночный потенциал.

При увеличении темпа общественных перемен культура перемещается с периферии в центр социальных интересов и общественного внимания.

В «цивилизации досуга» изменяется отношение к роли и функциям организаций культуры. «Просветительская» модель культуры сменяется, так называемой, **«гедонистической» концепцией**, согласно которой культура должна доставлять удовольствие, развлекать, успокаивать. В современном мире люди испытывают постоянные стрессы, перегружены на работе, устают от бытовых проблем, поэтому организации культуры должны дать им возможность отдохнуть, отвлечься от проблем, а, если обучаться, то «игрючи». «Общение с прекрасным» должно радовать людей, давать им позитивные эмоциональные переживания и новые впечатления.

Главное в досуге – раскрепощение творческой энергии, никто не хочет быть в роли «пассивного просвещаемого».

Т.Адорно, Х.Ганс, П.Бурдьё изучают художественные вкусы и культурные предпочтения разных социальных групп, «дистанцию» между «высокой» и «популярной» культурой. Результаты теоретических и прикладных исследований позволяют выявить тенденции изменения социальной мотивации и потребительского

поведения в сфере культуры. Фактически, они дают основания говорить о формировании аудитории «нового типа»: ее интересы фокусируются на пересечении границ. Это, так называемые, **новые культурные посетители**.⁵ Они одновременно выбирают и предпочитают «этническую» (местную) и мировую, популярную и «высокую», традиционную и современную культуру, в том случае, если она доставляет удовольствие. В один из вечеров они слушают оперу, а в следующий – идут на рок-концерт или лазерное шоу. Во время отпуска они посещают традиционные музеи и популярные эстрадные представления, выставки современных художников и местные фольклорные праздники. Граница между «элитарной» и «массовой» культурой размывается. Современный «культурный ресурс» очень динамичен, то, что еще вчера было радикальным, сегодня становится классикой.

На рубеже тысячелетий повышается темп обновления, усиливается стремление людей к новизне и разнообразию. Меняются интересы – отсюда тенденция к дроблению рынков и сокращению жизненного цикла товаров и услуг. В такой ситуации успешность маркетинговых стратегий по согласованию спроса и предложения определяется точностью сегментации аудиторий, возможностью

корректировать предложение под быстро меняющийся спрос и удерживать интерес за счет интенсивной коммуникации.

Наконец, характерной чертой постиндустриального общества является переход от реальной экономики к, так называемой, **экономике «символов»**, основным продуктом которой становится **бренд**.⁶ По определению И.Крылова, «брендинг» – метод завоевания и удержания рынка путем создания образа «фирменного» товара в сознании потребителей.⁷ Бренд подразделяют на «brand-name» и «brand-image». «Brand-name» — словесная часть марки или

⁵ Западными исследователями используется термин «the new culture consumer» - новый культурный потребитель. Но в русском языке традиционный экономический термин «потребитель» по отношению к культуре имеет негативный оттенок. В данной статье в дальнейшем я буду использовать термин «потребитель» в экономическом смысле без негативного оттенка, т.к. термин «посетитель» тоже не вполне точный.

⁶ Бренд – название, термин, символ, дизайн или их комбинация, которые должны выделять продукцию или сервис одного или группы продуктов или фирм, и отделять их от продукции или сервиса конкурентов. Известные бренды – названия фирм, продукция, личности, персонажи, например: IBM, Coca-Cola, Madonna, Donald Duck. Бренд – стратегический ресурс и капитал кампании; бренд опирается на функциональные и символические преимущества и атрибуты, выражает баланс между осязаемыми и неосязаемыми элементами репутации. Можно сказать, что бренд – разновидность предвзятости, предвзятости во мнениях потребителей, которые формируются рекламными технологиями.

⁷ См. Крылов И.В. Маркетинг. Уч. пособие. М., «Центр», 1998.

словесный товарный знак, а «brand-image» — визуальный образ марки, формируемый в сознании аудитории. Следовательно,

бренд — символ доверия аудитории качеству, гарантия «подлинности» культурного продукта.

Доля символической компоненты в цене товаров и услуг культуры и искусства в постиндустриальном обществе неуклонно возрастает. Апробированный аудиторией символ является основой лояльности к марке или фирме, по образному выражению Ж.Бодрийера, условным рефлексом контролируемых чувств.⁸ Достаточно ярко эту маркетинговую стратегию выражает, например, руководство компании «Rolex», подчеркивая, что они работают на рынке общественного положения, а не на рынке наручных часов.

Таким образом, рынки культуры – это производство и потребление «символов» и «ценностей», удовлетворяющих «высокие» нематериальные потребности. Работа на рынке «символов» — это работа не с товарами и услугами, а работа с социально-психологическими мотивами, желаниями, ценностями и предрассудками людей в ситуациях, когда потребление материальных вещей отражает нематериальные социальные потребности.

Итак, роль культуры в современном обществе радикально меняется. Некоммерческий сектор активно развивается, в том числе за счет применения маркетинговых стратегий. Однако **социальный маркетинг**, с одной стороны, «вбирает» в себя достижения маркетинговых концепций и технологий бизнес сектора, с другой стороны, адаптируются и динамично развиваются собственные подходы и стратегии, опирающиеся на специфику некоммерческих организаций культуры. Остановимся подробнее на некоторых **особенностях социального маркетинга**.

Одна из наиболее популярных концепций «традиционного» маркетинга, предложенная в начале 1980-х годов Мак-Картни,⁹ кратко формулируется в терминах **Four «Ps»**: *Product – Price – Place – Promotion*:

- ✓ *Продукция* - планирование товарного ассортимента;
- ✓ *Цена* - формирование ценовой политики;

⁸ См. Бодрийер Ж. Система вещей. М., 1998.

⁹ E. McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin Publishing. 1981.

- ✓ *Место* - определение рынков сбыта и «географии продаж»;
- ✓ *Содействие продвижению* - разработка стратегий и способов продвижения товаров и услуг на различных рынках.

Однако для организаций культуры данная концепция модифицируется в концепцию - **One «P»**. В рамках маркетингового подхода организация культуры, прежде всего, формулирует свою социальную миссию, которая во многом и определяет ее *продукт*: возможности существенного изменения *продукта* в интересах потребителей без перепрофилирования деятельности у организации культуры достаточно ограничены. Некоммерческие организации культуры во всех странах получают бюджетную финансовую поддержку, поэтому *цены* на их услуги, как правило, регулируются государством и не могут изменяться в широком диапазоне в зависимости от спроса. Большинство организаций культуры «привязано» к *месту*, специфика культурного предложения состоит в том, что не продукт доставляется потребителю, а наоборот, потребитель должен прийти в организацию культуры. «Перемещаться» в пространстве (в виде выставок или гастролей) может только очень небольшая часть культурного предложения. Таким образом, именно **продвижение** становится фактически единственным и главным фокусом маркетинговых стратегий организаций культуры.

В отличие от традиционной концепции 4 «P», в **социальном маркетинге** разработана и применяется **концепция 4 дополнительных «P»**: *People – Packing – Programming – Partnership*.

Первый элемент «*People – люди*» включает как профессионализм специалистов организации культуры, представляющий составную часть «продукта» данной сферы, так и значение имиджа организации культуры, в значительной мере формирующего эмоциональный настрой потребителей.

«*Packing – Programming – комплектование и программирование*» образуют два взаимосвязанных элемента, обеспечивающих комплекс услуг, ориентированных на определенную группу посетителей и удовлетворение потребностей именно данной аудитории в определенных компонентах, специально сформированных культурных программ.

«Partnership – Партнерство» является необходимым элементом, подчеркивающим взаимозависимость и взаимодополнительность организаций в сфере культуры и некоммерческом секторе в целом. Потребности посетителей организаций культуры считаются удовлетворенными только в том случае, когда складывается общее благоприятное впечатление. Только хорошо организованные совместные действия и контролируемые отношения между партнерами обеспечивают как удовлетворенность потребителей, так и стабильность доходов. В последнее время стратегии социального партнерства широко используются для установления постоянных отношений между организацией культуры и ее аудиторией.

Одним из признаков эффективности современной некоммерческой организации является принцип формирования активного отношения к внешней среде. Успешные стратегии социального маркетинга используют преимущества, так называемого, **«открытого окна для возможностей»**. Во всем мире все больше распространяется **система «членства»**, основанная на участии и поддержке деятельности музеев и галерей физическими и юридическими лицами. Традиционными формами такой системы «членства» являются *«Клуб друзей»*, *«Посольские кружки»*, *Попечительские Советы*, которые направлены на установление доверительных, клубных отношений музея с аудиториями (см. 2.3).

Следует отметить, что формирование клубной атмосферы, установление доверительных отношений с партнерами органично для некоммерческих организаций, соответствует культурным нормам, традициям, а также социальной значимости культурных инициатив. Создание «Общества друзей» позволяет превратить культурные традиции, потенциал доверия и дружеских отношений в систематический ресурс развития музея или галереи. «Клуб друзей» выступает как субъект активного отношения музеев к внешней среде и становится **инструментом стратегического социального маркетинга**.

К настоящему моменту в мире сложилась мощная финансовая инфраструктура культурного процесса, на базе которой развивается система фандрейзинга, которую можно рассматривать как *систему некоммерческого маркетинга*, направленную на согласование общественного спроса и предложения. Преимущество фандрейзинговой системы состоит не только в обеспечении целого комплекса услуг, стимулирующих и поддерживающих жизнедеятельность организаций культуры. Ее преимущество - в возможности консолидации мировых ресурсов и расходовании их в

соответствии с потребностями мировой культурной системы, в ориентации на поддержку инноваций в области развития культурных технологий и обеспечения доступа к мировым ресурсам всем заинтересованным участникам культурного процесса. Таким образом, стратегии социального маркетинга способствуют формированию устойчивой системы партнерства, тем самым меняют характер конкуренции.

Отличие социального маркетинга состоит в том, что привлечение ресурсов для воспроизводства деятельности и развития музеев и галерей осуществляется в двух формах:

- ✓ **прямой** – за счет продажи потребителям своей продукции – товаров и услуг;
- ✓ **опосредованной** – за счет привлечения ресурсов «извне» — бюджетных средств, грантов благотворительных фондов, спонсорской поддержки и частных пожертвований — для реализации социально востребованных культурных проектов и программ, направленных на удовлетворение общественно значимых потребностей.

Во всем мире доля доходов музеев и галерей от продажи билетов, товаров и услуг потребителям, как правило, невелика. Тем не менее, **маркетинговая ориентация «на потребителя» является ведущей для современных музеев.** Привлекательность их предложения для потребителей, интерес к музею со стороны различных социальных групп дает музеям возможность «конвертировать» социальную востребованность в финансовые ресурсы, полученные от других экономических субъектов. Таким образом, «прямая» и «опосредованная» формы некоммерческого маркетинга тесно взаимосвязаны: чем выше популярность музея, социальная значимость его миссии, общественная привлекательность музейных программ и проектов, тем больше возможностей притягивать деньги из «внешних» источников. Зависимость в данном случае прямо пропорциональная. Образно говоря, в отличие от системы маркетинга в бизнес-секторе, где потребитель и платательщик – «одно лицо», клиенты и деньги слиты воедино, в некоммерческом маркетинге потребители и финансовые ресурсы разъединены (находятся в разных местах), но взаимосвязаны, поскольку доступ к деньгам открывается через завоевание общественного интереса и признания.

Исходя из этого, маркетинг некоммерческой организации **всегда** включает **два стратегических направления**:

- презентацию и продвижение организации и ее деятельности;
- презентацию и продвижение конкретных товаров или услуг.

Методы некоммерческого маркетинга ставят во главу угла **стиль жизни**,¹⁰ отражают то положение, которое сложилось в современном обществе, когда идентификация человека происходит на основе потребления схожих товаров и услуг, одинакового проведения досуга, что является решающим фактором в причислении индивидов к определенному социальному слою.

Стратегии маркетинга опираются на то воздействие, которое оказывают на поведение людей **механизмы групповой идентификации**. Принцип построения социальной иерархии сводится к тому, что приобретение определенного рода вещей является подтверждением групповой принадлежности, а уклонение от стиля жизни, определенного круга, или невозможность приобретения вещей, являющихся атрибутом данного социального слоя приводит к групповому отторжению. Таким образом,

основанием групповой идентификации становится потребление сходных товаров и услуг и способов проведения досуга.

Технологии некоммерческого маркетинга придают товарам и услугам социальное значение. Материальные вещи, в которых нуждаются люди, представляют нематериальные реалии – намерения, желания, потребности. Спрос на товары и услуги, предлагаемые сферой культуры, самым непосредственным образом связан с социально-психологическими мотивами, его вызывающими. Экономические эффекты, оказывающие влияние на величину спроса, опираются на модели социального поведения, а именно:

¹⁰ **Стиль жизни** – одно из основных понятий, используемых в изучении поведения потребителей. Концепция стиля жизни более современная, чем концепция типа личности и более универсальная, чем теория ценностей.

Стиль жизни – обобщающая концепция, суть которой изучить образ жизни человека и того, как он тратит время и деньги.

«Стиль жизни» отражает деятельность людей, их интересы и мнения. С помощью этого понятия люди интерпретируют, осмысливают и предсказывают происходящие события, согласовывают с ними свои ценности. Ценности обладают относительной устойчивостью, а стили жизни меняются быстрее.

- присоединение к большинству
- стремление не «отстать от жизни»
- соответствовать стилю жизни определенной социальной группы
- быть модными
- выделяться из толпы
- подчеркивать исключительность, отличаться от других.

Проявление указанных мотивов социального поведения приводит к возрастанию или падению спроса, что может быть оценено количественно и составляет нерациональную компоненту экономического поведения, выражающуюся в, так называемых, социальных эффектах:

- **«присоединения к большинству»** - под эффектом «присоединения к большинству» подразумевается та величина, на которую возрастет спрос на товар или услугу из-за того, что другие люди тоже покупают этот же самый продукт; на этом эффекте основан маркетинг **модных культурных товаров и услуг**.

- **«сноба»** - под эффектом «сноба» подразумевается та величина, на которую упадет спрос из-за того, что другие тоже потребляют данный продукт, на этом эффекте строятся стратегии маркетинга **эсклюзивных товаров и услуг**.

- **Веблена** - под эффектом Веблена подразумевается то, на сколько возрастет спрос с увеличением цены на продукт, из-за того, что потребление данной услуги или товара станет «демонстративной праздностью», на этот эффект опирается маркетинг **предметов роскоши**.

Итак, товары и услуги сферы культуры в целом, в том числе музеев и галерей, предназначены для удовлетворения, так называемых, потребностей «высокого порядка»¹¹ - в самоутверждении, самоуважении, социальной принадлежности. В сфере досуга люди потребляют не столько товары и услуги сами по себе, сколько их символическое значение.¹² В современном обществе усиливается влияние мотивов социального поведения на спрос, значительно

✓ ¹¹ Согласно распространенной концепции «иерархии потребностей» А.Маслоу.

¹² См., например, Бодрийяр Ж. Система вещей. М., 1998.

смещаются потребительские акценты: конкретные товары или услуги сферы культуры превращаются в символические компоненты целостного жизненного стиля.

В маркетинге «спрос» измеряется через определение и классификацию рынков. «Рынок» - совокупность всех покупателей определенного вида товара или услуги, как реально существующих, так и потенциальных. Объем рынка зависит от количества потребителей, которые в состоянии отреагировать на то или иное предложение рынка.¹³

Потенциальные потребители обладают тремя характеристиками:

- ✓ **Заинтересованностью**
- ✓ **Доходом**
- ✓ **Доступом.**¹⁴

Минимальный уровень сбыта, который наблюдается при полном отсутствии расходов на маркетинг, называют **рыночным минимумом**. Увеличение расходов на маркетинг приводит к увеличению уровня спроса. Верхний предел рыночного спроса называют – **потенциалом рынка**.¹⁵ Промежуток между рыночным минимумом и потенциалом рынка отражает общую чувствительность спроса по отношению к маркетинговым усилиям.

Спрос на музейные товары и услуги разделяют на **потенциальный и актуальный**. Объем потенциального спроса оценивается количеством людей, которые проявляют интерес к культуре. Актуальный спрос определяется количеством реальных посетителей музеев и покупателей их продукции в данное время. Количественная разница между потенциальным и актуальным спросом – предмет усилий музейных маркетологов. Объем спроса зависит от многих

¹³ См. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Изд-во «Вильямс», 1999.

¹⁴ См. там же.

Потенциальный рынок – совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару или услуге.

Доступный рынок – совокупность покупателей, которые проявляют интерес и имеют доход и доступ к определенному товару или услуге.

Квалифицированный рынок – совокупность покупателей, которые имеют доход, доступ и право пользования по отношению к определенному товару или услуге.

Целевой рынок – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия.

Освоенный рынок – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу.

¹⁵ См. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Изд-во «Вильямс», 1999.

факторов, но, главное – он поддается целенаправленному воздействию.

В сфере культуры в основном различают два типа рынков: **расширяемый и нерасширяемый**. Все рынки тиражируемых культурных продуктов относят к расширяемому типу. Рынки не тиражируемой, уникальной культурной продукции, как правило, нерасширяемы. Музеи и галереи, торгующие на нерасширяемых рынках, обычно принимают **первичный спрос** – уровень совокупного спроса на полное предложение данного вида товара или услуги на рынке – как заданный. Они концентрируют свои маркетинговые усилия на создании **избирательного спроса** – спроса именно на их предложение (предпочтение и выбор их торговой марки) на рынке данного вида товара или услуги. Маркетинговые усилия музеев и галерей на расширяемых рынках направлены, главным образом, на **преодоление дистанции** между рыночным минимумом и потенциалом рынка.

Базовая схема классификация спроса, как правило, разбивает потребителей на **четыре основные группы**:

- тех, кто не знает о предлагаемых товарах и услугах, поэтому не потребляет
- тех, кто знает, но не потребляет
- тех, кто знает и потребляет
- тех, кто знает, но потребляет конкурентные товары и услуги.

Экспертные наблюдения показывают, что **недоиспользование потенциала рынков музейного предложения** в России вызвано значительным разрывом между потенциальным и актуальным спросом, то есть

| |
|---|
| велика доля тех, кто не знает о предлагаемом музейном продукте, а потому и не становятся потребителями. |
|---|

Таким образом, сегодня в музейном маркетинге необходимо развивать, прежде всего, **«завоевательные» маркетинговые стратегии**, направленные на информирование потенциальной аудитории и рекламу музейного предложения.

По отношению к тем, кто знает, но не потребляет целесообразно применять **«стимулирующие» маркетинговые стратегии**,

ориентированные на повышение привлекательности музейного предложения. Главное, здесь развеять различного рода предубеждения, связанные с устойчивыми представлениями об «устаревшем», «скучном» и «несовременном» предложении многих музеев.

Расширение актуального спроса за счет тех, кто потребляет конкурентные товары и услуги, осуществляется с помощью **«корпоративных» маркетинговых стратегий**, которые направлены на формирование совместных проектов и программ, а также совместного продукта с организациями, предлагающими конкурирующие товары и услуги в сфере досуга. Практика показывает, что часто конкуренция здесь оказывается искусственной, и существуют огромные возможности для объединения усилий, сотрудничества и совместных действий.

Современные технологии существенно расширили **музейное предложение**. Информационные и коммуникационные ресурсы Интернета для накопления информации, презентации своей деятельности для глобальной аудитории (включая энциклопедии, справочники, каталоги, афиши, анонсы новых услуг и т.п.), организации интерактивного общения между любыми профессиональными группами и аудиториями друг с другом поистине безграничны. Принципиально важным является

| |
|---|
| формирования индивидуального или группового музейного предложения для аудиторий любой степени заинтересованности. |
|---|

Виртуальные стратегии маркетинговых коммуникаций – **«все в одном»** — дают безграничные возможности разветвления собственно музейного предложения на множество «ручейков» (или «щупальцев»), направленных на различные потребительские рынки. Глобальной аудитории предлагается широкий спектр «легенд и мифов», воплощенных в сувенирах и репликах к музейным коллекциям — от ювелирных изделий, выполненных «по образцам», до маек и кепок, чашек и подставок, игр и игрушек, кондитерских изделий и напитков и т.п. с соответствующей символикой. Широко эксплуатируется «страсть к коллекционированию» как детей, так и взрослых. Кардинально увеличивается разнообразие предложения на рынках «интеллектуальных» продуктов, прежде всего за счет различных видов современных «электронных» публикаций и интерактивных продаж в виртуальных магазинах, аукционах, ярмарках и выставках.

Большинство потребительских рынков (в том числе культуры и искусства) на современном этапе **близки к насыщению или перенасыщены**. Пространство «свободного времени» (или досуга) – ограничено, современные технологии социального маркетинга существенно раздвигают его границы. Завоевание и удержание рынков становится под силу только **корпоративному субъекту**. Таким образом, эффективные маркетинговые стратегии в постиндустриальном обществе – формирование корпоративного предложения: межмузейное сотрудничество, совместные программы с другими организациями и учреждениями культуры, партнерские проекты.

Взаимодополнительность – базовый принцип доходности организаций, работающих в сфере досуга. Экономическая эффективность технологий некоммерческого маркетинга опирается на, так называемый, эффект «комплиментарности», т.е. дополнительности. Основу предлагаемого продукта составляют **товары-комплименты**, т.е. взаимодополняющие товары и услуги, провоцирующие комплексное потребление наборов товаров и услуг в определенных пропорциях.

Технологии социального маркетинга принципиально расширяют возможности формирования «комплиментарного» продукта: музей + туризм; музей + образование; музей + научные исследования; музей + культурные программы бизнес-сектора; музей + индустрия развлечений; музей + фестивали, культурные и спортивные события и т.д. Возможности взаимного продвижения и рекламы **совместных продуктов** в открытом информационном пространстве позволяют осваивать и создавать новые перспективные рынки. Эффективность некоммерческого маркетинга достигается за счет формирования коммуникационной среды в реальном и виртуальном мирах и опирается на развитую систему **делового партнерства**. В результате формируются **саморасширяющиеся системы деятельности**, в рамках которых создаются условия для воспроизводства и развития каждого из партнеров.

В постиндустриальном обществе именно **сфера досуга** становится пространством, где реализуется базовая потребность человека – **потребность в общении**. Современные информационные и коммуникационные технологии беспрецедентно расширяют возможности общения: на наших глазах формируется глобальный виртуальный Форум. Интернет создает возможность для межпрофессионального общения и общения музейных аудиторий между собой не только в «стенах музея», но и в глобальном

виртуальном пространстве, разрушая социальные, возрастные, национальные и культурные границы, превращая «недостижимое» в «доступное». *Таким образом*, интерактивные возможности современных информационных и коммуникационных технологий принципиально изменяют величину и характер спроса и формируют стратегии социального маркетинга поколения next.

В настоящее время в России наибольшие трудности вызывают разработка и реализация **коммуникативной политики** некоммерческой организации, основанной на использовании прямых и обратных связей с аудиторией. Ключевая задача здесь — преодоление своего рода «**барьера недоверия**» к музейному предложению, который появляется из-за того, что в сознании людей отложились определенные ложные стереотипы в отношении музеев. С другой стороны – преодоление «**барьера непонимания**», который сложился у сотрудников музеев из-за неадекватной оценки аудитории, основанной только на их представлениях. Тем не менее, исследования, проведенные в ряде европейских стран, показывают, что у музейных сотрудников существуют устойчивые мифы и завышенные представления об аудитории.¹⁶ Так, например, музейные сотрудники считают, что:

- аудитория гомогенна;
- аудитория думает о себе, как о любителях искусства;
- аудитория динамична и активна в выборе искусств;
- аудитория образованна и сведуща в искусстве;
- аудитория уверена в своих знаниях, хорошо ориентируется в музее и в искусстве;
- аудитория разделяет ценности музея и т.д.

Все эти представления оказались неверными. Мотивы интереса аудитории – другие. *В большинстве случаев люди приходят в музей, чтобы:*

- ✓ привести детей или друзей;
- ✓ провести время с другом или подругой;
- ✓ хотят отдохнуть в тиши музея;

¹⁶ См. Towards a Sociology of Cultural Communications. UK, 1997.

- ✓ хотят «подняться над обыденностью»;
- ✓ потому что им нравится здание, атмосфера, пространство музея;
- ✓ им интересна коллекция или выставка;
- ✓ потому что они - туристы.

Причины, по которым люди не ходят в музеи и галереи:

- ✓ люди не знают, что происходит в музеях;
- ✓ люди дискомфортно себя чувствуют, потому что не разбираются в искусстве, стесняются этого и им не хочется там бывать;
- ✓ деловые люди считают, что они очень заняты, у них не хватает времени, а в музее ничего нельзя посмотреть быстро;
- ✓ бедные считают, что музеи не для них, потому что это – дорогое удовольствие;
- ✓ посетители с детьми считают, что в музеях не любят детей, там очень строгие правила поведения и детям все время делают замечания;
- ✓ инвалиды не хотят, чтобы на них обращали излишнее внимание;
- ✓ молодые люди чувствуют себя необразованными и стесняются.

Главное, как показали исследования, заинтересованность аудитории прямо пропорциональна **уверенности в себе**. Люди очень нуждаются в предварительной информации, чтобы спокойно и уверенно себя чувствовать. Эффективные PR-стратегии являются неотъемлемым элементом социальных маркетинговых коммуникаций. В первую очередь они должны обеспечивать дифференцированную потребность в информации, развеивать различного рода предубеждения, например: специальные путеводители для деловых людей «Если у Вас всего 30 минут...»; программы завуалированного обучения для взрослых через открытые занятия с детьми, потому что взрослые (особенно пожилые люди – бабушки и дедушки) стесняются учиться; открытые видео- и слайд-программы «non stop» и т.д.

Для того чтобы можно было задействовать весь потенциал социального маркетинга применительно к специфике условий конкретного музея, не обойтись без определения конкретных целей и разработки соответствующих программ. Специалисты в области некоммерческого маркетинга создают специальные методики, накапливают опыт налаживания взаимопонимания. Когда маркетинговые цели зафиксированы, приступают к разработке программы (см. 3.1).

Считается, что социальный маркетинг напоминают в чем-то игру в шахматы: 10% интуиции, 25% опыта и 65% созидательного труда.

1.4 Музейные коллекции и рынок

Храм муз

Казимир Малевич называл музеи «незыблемыми гробницами искусства». Он имел в виду не только их буквальное предназначение быть храмами, созданными для поклонения музам, но и их роль в сохранении произведений искусства от пагубного воздействия времени и забвения. Одним из проявлений данной роли было разграничение между самими артефактами и той функцией, которую они, возможно, первоначально имели. Во главу угла ставились эстетические качества, а их социальная составляющая отодвигалась на второй план. При подобном романтическом подходе музейные хранители уподоблялись жрецам, призванным стоять на страже священного пламени искусства. Королевские собрания Лувра, Художественно-исторического музея в Вене, музея Альтес в Берлине и Эрмитажа в Санкт-Петербурге были открыты для широкой публики именно на таких условиях.

Шоу бизнес

Существует, однако, и другая модель, более актуальная для политической, экономической и социальной ситуации в современной России. В ее основе лежит многовековая любовь публики к различным представлениям, устраивавшимися по всей Европе на рынках и ярмарках, в особняках знати и на площадях. Эта публика отнюдь не состояла исключительно из представителей образованной элиты. Организуемые антрепренерами – импресарио и

авантюристами, - такие представления (сравните русский балаган) в популярной форме распространяли информацию о путешествиях и освоении новых земель, научных открытиях и псевдонаучных изысканиях, истории и археологии. Становление и развитие музеев в Великобритании во многом определялось подобной практикой.

Британский музей, основанный в 1753 году и ставший первым музеем в Европе, открытым для широкой публики, обязан своими уникальными коллекциями египетских и мексиканских антиков путешественникам-антрепренерам. Идея создания музея Виктории и Альберта, в основу которой легла модель промышленных выставок, возникла после проведения силами частного капитала Всемирной промышленной выставки в 1851 году.

Залогом стабильного дохода антрепренеров было четкое понимание, если не предчувствие, потребностей и желаний публики. Под влиянием идей эпохи Просвещения на словах пропагандировалась идея «разумного развлечения», однако вплоть до 19 века выставки открыто устраивались исключительно с коммерческой целью, а не на благо общества. Тем не менее, под воздействием реформаторов-утилитаристов государство постепенно стало брать на себя ответственность за обеспечение просветительской стороны выставочного бизнеса, стремясь к решению более широких задач.

Для Музея промышленных изделий, как первоначально назывался Музей Виктории и Альберта, была собрана коллекция, призванная разъяснить основные принципы дизайна ремесленникам и производителям Британских товаров, а также, в более широком контексте, содействовать развитию вкуса публики как потребителя. Подобный коммерческий подход больше привлекал правительство, настроенное скорее на развитие торговли и производства, чем на поддержку культуры и искусства.

Поддержка государства

По мере того, как музейные коллекции росли и завоевывали свой собственный статус источников интеллектуальной и эстетической культуры, субсидируемых государством, модель коммерческих выставок постепенно отмирала. Размеры и институциональный принцип работы музеев мешали гибко реагировать на потребности рынка.

В Великобритании национальные музеи стали неотъемлемым фактом культуры. На страже их интересов стояли попечительские советы, и у них была твердая уверенность в том, что их коллекции не будут распроданы и разграблены в случае войны или революции. Музейные сотрудники зажили удобным замкнутым мирком, считая себя малой, но важной частью государства всеобщего благоденствия. Музеи в целом рассматривались как благо и редко критиковались. Они были популярны скорее вопреки, а не благодаря их общественной позиции, поскольку прилагали мало усилий к активному взаимодействию с публикой. Тем не менее, посещение музеев было бесплатным, и по сравнению с сегодняшним днем, их конкуренция с другими формами досуга была незначительной.

На пути к тэтчеризму.

С подобной самоуверенностью музеям вскоре пришлось расстаться. В 1960-х и 1970-х годах в Великобритании сформировался целый сектор независимых музеев, которые, не имея государственного финансирования. Они вынуждены были выработать гибкую политику, подчинив выставочную работу и работу с посетителями требованиям рынка, чтобы выжить в трудных условиях. В то же время предприимчивые и находчивые директора национальных музеев стали, ломая стереотипы организовывать выставки, мгновенно становившиеся хитом сезона.

Выставка сокровищ Тутанхамона (1972/73 год) привлекла в Британский музей 1,7 миллионов посетителей, но огромный успех сопутствовал и менее масштабным выставкам фотопортретов, рассчитанным на интересы широкой аудитории. Музей Виктории и Альберта прилагал все усилия, чтобы выглядеть в глазах публики модным заведением, призванным пропагандировать хороший вкус, последние изыски в области дизайна, а также, в более широком плане, содействовать развитию промышленности. Подобная стратегия вырабатывалась под влиянием США, где благосостояние музея напрямую зависело от пожертвований и средств, собранных при поддержке богатой элиты. Феерические открытия выставок становились основными событиями общественной жизни, а музейные директора завоевывали славу непререкаемых судей и знатоков хорошего вкуса.

| |
|---|
| Томас Хоувинг, директор Нью-Йоркского музея Метрополитен в 1967-1977 годах, озаглавил свою автобиографию «Когда мумии танцуют». |
|---|

В атмосфере торжествующей рыночной экономики 1980-х постепенно зарождалось новое понимание коммерческого подхода. Британское правительство пришло к выводу, что музеи должны оправдывать свое существование и даже частично покрывать свои расходы. Теперь им предстояло вступить в жесткую конкуренцию как с постоянно растущей армией центров развлечений, так и с массой исторических достопримечательностей. Предприниматели – бухгалтера, директора компаний, консультанты по вопросам управления и другие апологеты бизнес реализма – включались в состав попечительских советов. Вводились методы управления, не делающие никакого различия между музеями и другими видами бизнеса. Научные исследования отходили на второй план, а вместо этого вводились более очевидные и легко измеримые критерии эффективности работы. В своем крайнем проявлении это выливалось в введение режима жесткой экономии.

Однако деньги не являются основополагающим моментом музейной жизни. У музеев существуют цели и задачи, которые определяют их целостность и которые не сводятся к получению финансовой прибыли. Предназначение музеев состоит в том, чтобы обеспечить сохранность подлинных произведений культуры и природы и сделать их достоянием широкой публики. Следуя своему основному предназначению, музеи, однако, совсем не обязательно должны быть обречены на прозябание, нищету и пустые коридоры.

У музеев есть замечательный продукт, который выше всякой конкуренции, - они располагают истинными ценностями. В перспективе музеям удастся выжить, если они сумеют наладить эффективный менеджмент и маркетинг своего продукта, используя профессионализм своих сотрудников. Именно люди на своих рабочих местах обладают необходимыми навыками принятия важных и адекватных ситуации решений.

Фундаментальные вопросы музейной жизни остаются неизменными: выработка стратегических направлений в области консервации, аккумуляции знания, обеспечения доступа к коллекции и просветительская работа. Финансовая политика должна строиться на основе эффективного управления денежными ресурсами, новаторского маркетинга и генерирования дохода, однако все это не является главным стимулом, направляющим развитие музея. Для того чтобы выжить,

музеям необходимо сочетать научную деятельность и антрепренерский подход, добиваясь баланса между консервацией, просветительской деятельностью и развлечением.

За кулисами?

В условиях свободного рынка маловероятно, что музейным хранителям удастся когда-нибудь вернуться в свою «башню из слоновой кости». Это роскошь, которую мало кто может себе позволить. Однако лишь недавно последствия подобной ситуации начали переосмысливаться в положительном ключе. Положение вещей, при котором публика и музейные сотрудники существовали в условиях физического и интеллектуально апартеида, ушло в прошлое. До настоящего момента большая часть музейной работы оставалась незамеченной широкой публикой: люди просто не имели представления о том, чем занимаются хранители, «скрывающиеся за кулисами». Несмотря на то, что в последние годы сотрудники просветительских отделов активно взаимодействуют с публикой, простой посетитель редко сталкивается с научными сотрудниками и специалистами по консервации лицом к лицу.

Отсутствие контактов между посетителем и хранителями часто порождает пренебрежительное отношение к «нарушителям музейного покоя», и жизнь внутри музея становится такой же застывшей, как и его коллекции. Отсюда нежелание «делиться» музейными коллекциями с посетителем, а ведь именно это и является основным видом услуг, предоставляемым музеем. Подобное самоустранение хранителей, возможно, является следствием их односторонней заботы о сохранности коллекций. Несомненно, вопросы сохранности имеют приоритетное значение, однако существует множество возможностей найти контакт с публикой и помочь ей с максимальной отдачей взаимодействовать с коллекцией, как это происходит, например, в библиотеке, где знания и профессионализм ее сотрудников целиком поставлены на службу посетителю.

Только через взаимодействие

Музеи смогут выжить, если их ресурсы – коллекции и относящиеся к ним знания – будут активно задействованы.

Не должно быть никаких кулис, за которыми можно спрятаться.

Широкий доступ к коллекциям сегодня является в Великобритании ключевым словом, влиятельным политическим лозунгом, пропагандируемым правительством, которое стремится содействовать активному социальному взаимодействию и постоянному пополнению знаний людей, что, впрочем, не всегда подразумевает предоставление дополнительных дотаций. Музеи ищут новые пути, не просто выполняя указания тех, кто платит зарплату, - они работают на перспективу, стремясь заручиться поддержкой публики, чтобы активно работать и процветать в будущем.

Понятие «доступность» часто трактуется только в физическом плане: наличие музейной инфраструктуры в форме кафе, магазинов, туалетов, парковок и специальных подъездов для посетителей-инвалидов. Иногда имеют в виду особую подачу коллекции с тем, чтобы она нашла у посетителя немедленный отклик и была понятна широким массам. Однако в более тонком и глубоком понимании оно должно означать особое состояние ума, сознательную заботу о том, как донести до публики основное предназначение музея.

Чтобы изменить отношение публики к музею, нужны не деньги, а время и желание.

Двигаясь в этом направлении, британские музеи пошли несколькими путями.

- **Новые выставки** дают публике возможность ознакомиться с большей частью коллекции или по-другому интерпретировать ее. Они создают резонанс и побуждают посетителя прийти в музей еще раз. Их организация не требует больших денег. Сегодня в Великобритании наметилась тенденция концентрироваться на нескольких произведениях искусства и подробно исследовать их, помещая в более широкий контекст. Национальная галерея подготовила целый ряд такого рода выставок:
 - «Постижение смысла», где исследуются различные аспекты конкретной картины
 - «Попутчики», передвижные выставки двух взаимодополняющих или контрастирующих произведений искусства

- «Темы и Вариации», небольшие тематические выставки, посвященные определенной теме, например, сну.

Для организации таких выставок требуется лишь ряд перестановок экспозиции и новые этикетки, чтобы расставить нужные акценты. Произведение искусства можно представить в тематическом контексте, увязав его со злободневными аспектами сегодняшней жизни. Подобные выставки помогают разрушить стереотипное представление о музеях как о застывших монстрах, обращенных лишь в далекое прошлое.

- **Лаборатории открытий** представляют собой небольшие музейные хранилища, доступные широкой публике. Их сотрудниками являются благожелательные хранители или инструкторы-добровольцы, которые проводят практические занятия и обучают навыкам, необходимым при ведении документации и консервации музейных предметов. Подобные центры зародились с целью реанимировать коллекции по естественной истории – чучела птиц, образцы бабочек и т.д., но их успех в деле пропаганды преемственности между интересом к живой природе в прошлом и настоящем позволил создать модель, применимую и в других областях, например, археологии и этнографии. В сущности, любая возможность как-то приблизиться к экспонатам в обход традиционных выставок чрезвычайно привлекает посетителя. Подобные знакомства с экспонатами можно организовать в рамках «мастерских» или во время экскурсий по фондам.
- **Местные центры общественной жизни.** Чем глобальнее становится мир, тем больше люди начинают интересоваться своими корнями. Региональные и, особенно, местные музеи могут сыграть здесь важную роль не только хранилища «личных историй», но и активного собирателя воспоминаний людей, задающего определенное направление общественной активности. В Великобритании проекты «устных историй» – записи воспоминаний людей об их жизни и работе, на основе которых формируется исторический архив, - часто организуются хранителями в сотрудничестве с добровольцами. Они успешно пропагандируют лозунг «век живи, век учись», который приобретает все большее значение. Стремление сделать музей более доступным для работающего населения может привести к необходимости пересмотреть часы работы музея, или, по крайней мере, продлить часы работы зала для встреч и мероприятий при музее на время после окончания официальных часов работы

музея. Согласно существующей в Великобритании практике, по крайней мере, один раз в неделю музеи открыты до позднего вечера, а по выходным работают в продленном режиме. Более того, ничто не может помешать хранителям выходить с коллекцией «в народ». Некоторые музеи организуют живые интерактивные выставки в больничных палатах и домах престарелых.

- Работа с детской аудиторией. Британские музеи приложили много усилий, чтобы разработать программы, ориентированные на школьников и учитывающие потребности школьной программы. В период каникул и в выходные дни организуются семейные мероприятия, включающие встречи с местными художниками, постановки любительских театров, музыкальные представления, литературное творчество, обмен историями, создание кинофильмов, работу с музейными экспонатами, специальные семейные маршруты и археологические раскопки. Все это включает музеи в реальную жизнь, позволяет расширить формы интерпретации коллекции и пробуждает заинтересованность в будущих взрослых посетителях.

Вопросы:

- Как часто хранители вашего музея встречаются с публикой?
- Как часто вы можете встретить представителей широкой публики в музейных кабинетах, фондах, отделах консервации и т.д.?
- Какие небольшие выставки вы могли бы сделать на основе незначительных перестановок экспозиции и создания этикеток к двум-трем экспонатам из коллекции вашего музея?
- Нельзя ли увязать какой-либо экспонат из экспозиции вашего музея с актуальными событиями?
- Бывают ли ваш музей или отдельные помещения вашего музея открыты в вечерние часы?
- Используете ли вы какие-нибудь аспекты вашей коллекции для организации выездных выставок в больницах, домах престарелых и т.д.?

1.5 Практика проектирования Образы города в музейном отражении

Мценск один из древнейших городов России, впервые упомянутый в летописях под 1146 годом. Несмотря на богатую историю, отраженную в памятниках и музейных коллекциях, у большинства россиян Мценск вызывает в основном ассоциации, связанные с «Леди Макбет Мценского уезда», ставшей знаменитой благодаря произведениям Лескова и Шостаковича.

О несоответствии популярности города масштабам его исторического наследия свидетельствует уже тот факт, что до последнего времени Мценский краеведческий музей оставался одним из наименее посещаемых в России. При численности населения Мценска более 50 тысяч человек и расположении его на трассе Москва-Симферополь и в получасе езды от Спасского-Лутовиново, где ежегодно бывают сотни тысяч туристов, посещаемость городского музея последние годы не превышала 5 тысяч человек.

Анализ сложившейся ситуации привел коллектив Мценского музея к пониманию необходимости мобилизации его потенциала для активного участия в формировании привлекательного образа города. Новые идеи нашли свое выражение в переориентации стратегии развития музея на «градо-образо-образующую» деятельность и активное продвижение нового имиджа, как города, так и музея музейными средствами. Музей принял на себя ответственную социальную миссию, увидел себя в новой роли одного из факторов формирования городской политики.

Сверхзадачей музея стала активная работа по изменению существующего, во многом ущербного имиджа города, и наделению его узнаваемыми признаками, который могли бы сделать город одинаково привлекательным и для туристов и для потенциальных инвесторов и для самих горожан.

Поиски путей развития музея совпали по времени с предоставлением ему нового здания. Из неудобных помещений первого этажа пятиэтажного дома музей переезжал в расположенное на главной площади города здание торговых рядов (памятник XIX века). Если бы у музея уже существовало постоянная посетительская аудитория, он вполне мог бы ограничиться освоением нового здания. К сожалению, для горожан, равно как и для гостей Мценска, привычнее было миновать музей, чем зайти в него. Подобная

ситуация, а также отсутствие ресурсов как финансовых, так и временных, заставили музей искать нетрадиционные подходы к решению стоявших перед ним проблем.

Так уж получилось, что одновременно пришлось приучать горожан к музею и открывать им их собственный город. Решить эту задачу, не выходя из стен музея, было практически невозможно, и тогда сотрудники музея попробовали взглянуть на город как на огромную экспозицию и подойти к нему, используя свои профессиональные навыки. Не откладывая дела до момента открытия стационарной экспозиции в новом здании, музей попытался помочь жителям города понять исторические и культурные основы Мценска, задать заранее будущим посетителям контекст восприятия, дав городу яркую образную интерпретацию в ходе серии культурных акций, абсолютно непривычных для тихого провинциального города.

Задуманный проект, наряду с общегородскими, решал и чисто музейные задачи путем формирования новой системы общественных связей. Серия культурных акций по сути дела представляла собой часть развернутой программы развития самого Мценского краеведческого музея. Иными словами презентация города местному сообществу и всей стране стала одновременно презентацией программы развития музея, прообразом новой системы экспозиционной и образовательной деятельности.

Главная акция получила название «**Город пчелы**». Музей принял одну из версий происхождения названия города от древнерусского «мцела» – пчела. Пчеловодство действительно было одним из древнейших занятий местного населения, но этим дело не ограничилось. Пчела оказалась необычайно многозначным символом, позволившим интерпретировать многие нравственные, трудовые и даже боевые традиции города. Вот почему музей в ходе массового действия в городском парке предложил образ пчелы в качестве главного персонажа для создания фирменного стиля Мценска. Конечно, это было только началом внедрения нового фирменного стиля в ткань городской среды, в художественное оформление значимых для города носителей информации и рекламы. Демонстрацию образцов «пчелиного стиля» предполагается продолжить и в стенах музея и на улицах города и на транзитных автомагистралях. Партнерами музея в ходе акции выступили администрация города, районное общество пчеловодов и колледж «Мцела».

Другая акция – «**Чистый город**» - была направлена на преодоление отрицательных моментов в привычном восприятии города. Еще в XIX веке в литературе отмечалась непролазная грязь Мценска, а двадцатый век оставил городу в наследство радиоактивное загрязнение после чернобыльской аварии. Но у проблемы есть и другая сторона. В Мценске находится единственный в России Завод коммунального машиностроения, выпускающий 15 видов специальных автомобилей, обеспечивающих чистоту российских городов – снегоуборочные и поливальные машины, мусоровозы и др. Жители Мценска привычно недооценивали значение этого предприятия и потому парад новенькой – только что с завода уборочной техники - произвел на них огромное впечатление. Появление на центральной площади невиданных прежде ярко раскрашенных автомашин стало настоящей сенсацией. Может быть, это был первый шаг на пути формирования нового имиджа Мценска как самого чистого города страны, своеобразного общероссийского дворника. Удивительно, но только благодаря деятельности музея состоялось знакомство горожан с ведущим предприятием Мценска.

Третья акция называлась «**Город цветов**». Если пройтись по улицам Мценска, бросается в глаза обилие цветов в палисадниках частных домов. Мало кто знает, что крупнейшее прежде цветоводческое хозяйство – «Орловские цветы» – находится в пригородах Мценска. Сегодня это предприятие переживает не лучшие времена и с трудом выдерживает конкуренцию с зарубежными производителями семян и луковиц цветов. О былом процветании предприятия напоминают лишь клумбы на улицах и площадях Мценска, многие из которых находятся сейчас в запущенном состоянии. Главным содержанием акции должна была стать высадка цветов по всему городу, но дело ограничилось центральной площадью. Акция призвана была возродить интерес жителей Мценска к цветоводству и поддержать цветоводов-любителей. Для города это может иметь далеко идущие последствия и сделать его привлекательным для туристов «общероссийским цветником». Музей планирует продолжить работу в этом направлении, используя новейшие маркетинговые технологии и достижения современного фитодизайна. Один только зал цветов в будущем музее способен перевернуть привычные представления о краеведческой экспозиции.

Наконец, еще одна акция получила название «**Мценские кружева**». Изделия местных кружевниц известны издавна, их даже называли «русский валансён». В 1998 году в Мценске возродилась Школа кружевниц, и продукция ее воспитанниц уже получила высокую

оценку на конкурсах и выставках. Сегодня, с ростом безработицы многие жительницы Мценска вновь обратились к традиционному ремеслу. В ходе акции прошел показ коллекционных и современных кружев, и искусство кружевоплетения завоевало себе новых приверженцев. К сожалению, задуманное плетение огромного кружевного покрывала на центральной площади города осуществить не удалось, но и без этого идея нитей, связывающих между собой всех горожан, была понята участниками акции.

Одним из главных результатов реализации проекта стало налаживание взаимовыгодного сотрудничества между музеем и его наиболее значимыми партнерами из числа местных промышленных предприятий. Вместе с тем, в своей совокупности акции представляли собой презентацию замысла будущей экспозиции, были ее экспериментальной апробацией в городской среде. Музею удалось соединить рекламную кампанию с решением своих производственных задач и одновременно начать работу по формированию образа чистого, пахнущего медом и цветами, древнего Мценска.

2. Менеджмент

Введение

Изменение экономических условий побудило музеи задуматься о своей роли в обществе, а также переосмыслить свою миссию или предназначение. Новые подходы, обсуждаемые в разделе 1, помогают музейным менеджерам лучше осознать социальную и экономическую значимость музеев. Они побуждают их по-новому взглянуть на то, что музей может предложить своим посетителям, а также помогают в разработке новых программ и борьбе за выживание в изменившемся мире.

Для того чтобы воплотить эти новые подходы в жизнь и заставить их работать на свое благо, музей располагает двумя основными инструментами: менеджментом и маркетингом, которым и посвящены два последующих раздела.

2.1 Планирование: основной инструмент менеджмента

Планирование – инструмент, который помогает музею контролировать ситуацию и управлять ею. Разработка и постоянное обновление Перспективного плана, возможно, является наиболее важной составной частью работы музея в области менеджмента. **Перспективный план** представляет собой самое мощное орудие боевого арсенала музея: общая концепция развития музея и стратегия достижения поставленных целей; план действий на конкретный период времени в будущем; документ, отвечающий практическим запросам и получивший полное одобрение со стороны сотрудников музея и других важных его партнеров. Однако принципы, лежащие в основе подобного плана, могут оказаться полезными для менеджеров и при решении целого ряда иных вопросов.

Практически все проекты, разрабатываемые командой единомышленников (а не только те, которые связаны с созданием музейных планов), проходят в своем развитии ряд типичных для них едва различимых стадий. В одних случаях сразу несколько мероприятий осуществляются параллельно, а иногда к последующей стадии можно преступить только по завершении предыдущей. Эти стадии можно описать по-разному, и детали зачастую зависят от конкретного проекта.

В качестве типичного примера мне хотелось бы привести проект, разработанный музейным менеджером в поисках возможного решения стоящей перед музеем проблемы: как наиболее эффективно распорядиться имеющимися ресурсами; как повысить посещаемость музея; как обеспечить более эффективную сохранность коллекций. Я бы охарактеризовал основные стадии следующим образом:

1. Стадия предпланирования проекта – на которой мы стремимся заручиться поддержкой и энтузиазмом, а также наметить некоторые общие моменты, касающиеся его воплощения.
2. Стадия планирования – на которой мы выявляем наиболее эффективные пути достижения поставленных целей и непосредственно разрабатываем сам план.
3. Стадия воплощения проекта – на которой мы активно задействуем выявленные ресурсы для достижения намеченных целей.
4. Стадия анализа и оценки – на которой мы отслеживаем результаты с тем, чтобы выявить, в частности, неожиданные для нас последствия, на которые необходимо обратить внимание и которые могут нести в себе важные уроки.

5. Стадия обновления и пересмотра – анализ и оценка приобретают большую значимость, если существует возможность периодически вносить в план коррективы или тиражировать проект.

При составлении музейных планов мы придерживаемся общей процедуры. Процесс создания Перспективного плана будет подробно описан ниже, однако ту же самую процедуру можно применить и, например, при планировании кампании по привлечению внебюджетных средств финансирования, капитальных проектов (к примеру, создания постоянной/временной экспозиции или переоборудования/ремонта музейного здания), а также в маркетинге. Результатом каждого из приведенных выше проектов станут: план по развитию; план проекта (дизайн или программа) или маркетинговый план. Общие принципы планирования можно также применить в таких традиционных сферах работы музея, как управление коллекцией (план по комплектованию, план по консервации) и исследовательская деятельность (к примеру, план по археологическим раскопкам).

Во всех вышеприведенных примерах мы стремимся – как в самом процессе планирования, так и в структуре и содержании самого плана – наиболее полно учесть три ключевых момента:

1. Выявить нашу аудиторию. Иметь четкое представление о том, в расчете на кого мы создаем наш план/ проводим нашу работу.
2. Достигнуть полного и ясного понимания того, к чему мы стремимся, что обычно выражается в форме иерархии целей или задач - как более общего, концептуального плана (миссия или основная цель, цели), так и конкретно-практического (задачи).
3. Анализ факторов, ограничивающих воплощение проекта. Обычно это подразумевает выявление имеющихся в распоряжении музея ресурсов: какие и сколько – финансирование, люди (необходимые знания и умения), оборудование и материалы. Тем не менее, необходимо также учитывать и временные рамки, и, как правило, разрабатывается календарный план, который помогает координировать различные ресурсы и мероприятия, а также наладить эффективную работу команды.

Все это необходимо для того, чтобы процесс планирования прошел гладко и чтобы результатом его стал финальный документ, четко описывающий наиболее оптимальные пути достижения поставленных целей.

Теперь, рассмотрев музейное планирование в целом, перейдем к рассмотрению конкретного примера – создания Перспективного плана, которое подразумевает проработку трех вышеупомянутых моментов, отвечающих особым требованиям перспективного плана.

Зачем нужен перспективный план?

Перспективные планы наряду с годовыми отчетами являются основным инструментом менеджмента. Как уже упоминалось ранее, в процессе разработки перспективного плана мы определяем общую концепцию развития музея, с тем, чтобы можно было четко сформулировать желаемые цели и наметить пути их достижения. В то же время, хорошо продуманный план:

- Создает мотивацию для сотрудников и разъясняет их роль и место в процессе достижения поставленных целей и задач
- Содействует более эффективному использованию ресурсов, интегрируя различные аспекты деятельности музея в единую систему управления
- Служит убедительным аргументом в пользу важности нашей концепции

Как правило, с точки зрения бизнеса, специфика музеев состоит в том, что львиная доля бюджета уходит на выплату заработной платы сотрудникам и на эксплуатацию и поддержание капитальных фондов (в основном коллекции). В реальной жизни свобода и гибкость музеев в том, что касается введения изменений, сильно ограничена, и протекают эти изменения, как правило, медленно. Тем не менее, важно иметь план, который поможет упорядочить нашу деятельность. Более того, сам факт разработки перспективного плана заставляет нас более пристально взглянуть на сложившуюся в музее ситуацию и сделать выбор, выявив наиболее важные приоритеты с точки зрения распределения финансирования и расстановки сотрудников. Таким образом, перспективный план это не то, чего музеи, испытывающие недостаток финансирования, должны избегать, ища себе оправдания в его несвоевременности. Такой план нужен всем музеям без исключения, хотя, возможно, наибольшую актуальность он приобретает, когда в распоряжении музея имеются необходимые ресурсы, поскольку именно в такой ситуации наиболее высока вероятность введения изменений и совершения серьезных ошибок.

Чем больше людей задействовано, тем лучше

Результатом перспективного планирования должен стать хорошо продуманный и четко сформулированный документ. Очень важно, чтобы в процессе его создания приняли участие сотрудники музея и целый ряд других заинтересованных групп и лиц: необходимо выслушать их и обсудить их соображения и пожелания, даже если не все они войдут в окончательный вариант плана.

Коллектив сотрудников музея является одной из наиболее важных аудиторий, для которых предназначен Перспективный план. Их широкое участие в его создании будет залогом высокого качества идей, положенных в основу финального документа. Непосредственный вклад сотрудников музея станет гарантией их преданности в деле воплощения проекта и текущей работы музея в целом. Ознакомление их с окончательным вариантом плана позволит обеспечить единодушное стремление всей организации добиться осуществления поставленных задач.

Сотрудники музея являются составной частью более широкой группы, которую принято называть кругом заинтересованных лиц – людей или организаций, имеющих законный интерес к музею – его политике и стилю работы. Наряду со штатом сотрудников они могут включать большинство или все из приведенных ниже категорий:

- Правительство (местные власти или национальное правительство, которое зачастую является основным источником финансирования и определяет общую политику музея)
- Вышестоящие руководящие органы (управляющий или попечительский совет)
- Налогоплательщики (для музеев частично или целиком финансируемых из госбюджета)
- Посетители (которые, часто являясь непосредственными налогоплательщиками, платят входную плату)
- Ученые-исследователи
- Спонсоры
- Друзья музея (т.е. группы поддержки)

Нам необходимо иметь представление о том, кто входит в круг заинтересованных лиц, поскольку в тяжелые времена именно они и окажут нам поддержку (см. раздел 2.3). Однако мы также должны стремиться *понять* эти разные группы, поскольку они представляют

собой аудитории, на которые рассчитан наш план, и каждая из них будет предъявлять к музею различные требования и ожидания, судить об эффективности его работы на основании различных критериев, а также использовать свои рычаги давления, стремясь получить от музея то, чего они хотят. Успешные музеи это те, которым удастся учесть и сочетать эти разнонаправленные интересы, а не идти у них на поводу, разрываясь в разные стороны. Это является убедительным аргументом в пользу привлечения широкого круга заинтересованных лиц к участию в перспективном планировании. Основная мысль заключается в следующем: чем больше заинтересованных лиц вы сумеете привлечь к участию в перспективном планировании и убедить оказать вам поддержку в достижении поставленных задач, тем лучше.

Возможно, в контексте перспективного планирования двумя самыми важными группами из числа заинтересованных лиц являются:

1. Коллектив сотрудников музея, где все разделяют принятую концепцию дальнейшего развития музея и сообща стремятся к достижению поставленных целей.
2. Лица - как правило, национальное или местное правительство, а в данный момент чаще коммерческие спонсоры, - которые на основании нашего плана предоставляют нам финансовую помощь, за которую наряду с нами борются и другие конкуренты – музеи или организации.

Разработка и написание перспективного плана

Как мы уже видели, перспективный план является результатом упорядоченного процесса планирования, который в своем развитии проходит ряд определенных стадий. На стадии планирования мы:

1. Формулируем – или переосмысливаем в свете текущей ситуации – наше предназначение (формулировка миссии, того, зачем мы существуем).
2. Анализируем настоящее положение дел, уделяя особое внимание выявлению наших сильных и слабых сторон (внутренние факторы), а также анализу открывающихся возможностей и существующих опасностей (внешние факторы).
3. Определяем общее направление развития (цели, то, к чему мы стремимся).
4. Разрабатываем стратегию, отвечающую поставленным целям (включая четко прописанные конкретные задачи, решение которых позволит нам добиться желаемых результатов).
5. Обеспечиваем финансовую базу (бюджет)

6. Разрабатываем механизм мониторинга и оценки эффективности работы (насколько успешно мы продвигаемся вперед).

Перспективное планирование - это не линейный процесс, берущий свое начало на стадии 1 и постепенно проходящий через все последующие вплоть до стадии 6, когда остается лишь предать планы бумаге. Это процесс циклический, подразумевающий постоянную корректировку уже написанного в свете накопленного опыта до тех пор, пока все составные части плана не будут сведены в единое гармоничное целое. Таким образом, может возникнуть необходимость вернуться к изначально сформулированной миссии музея и пересмотреть ее с точки зрения наших более конкретных задач, или же пересмотреть цели и задачи после того, как была произведена оценка финансовых ресурсов и выявлены реально выполнимые виды работ.

Каковы же источники информации, на основании которой мы создаем перспективный план? Ответ прост: многое можно почерпнуть из текущей работы музея, поскольку, как уже говорилось, львиная доля ресурсов идет на основные затраты, такие как заработная плата сотрудникам, управление коллекцией и эксплуатация здания. Лишь в исключительных случаях мы можем начать планирование в любой из этих областей «с нуля», вооружившись чистым листом бумаги. Таким образом, нашим основным источником информации почти всегда являются данные о проделанной ранее работе и достигнутых успехах. Как правило, перспективный план открывается кратким обзором предыдущего периода (Введение, см. дальше), и иногда подобный отчет включается в более широкий контекст истории существования музея.

Вторым по значимости источником идей, особенно если речь идет о поисках новых возможностей для выживания и развития, является мозговая атака. Это творческий процесс, в котором небольшие группы людей – в идеале от пяти до девяти человек в каждой – в сжатые сроки пытаются найти ответы на ряд вопросов: «Как должна звучать формулировка миссии нашего музея?» или «Как может музей получить больший доход от своих посетителей?». Цель мозговой атаки заключается в том, чтобы стимулировать творческое мышление, сам же процесс, как правило, состоит из двух частей. Сначала идеи только генерируются, независимо от того насколько сумасшедшими они могут показаться, и фиксируются без дальнейшего обсуждения или критики. Затем один из членов группы

классифицирует ответы с тем, чтобы придать результатам атаки некую структуру, и только тогда, на второй фазе, дается оценка индивидуальным предложениям. Мозговая атака имеет два основных преимущества: она сжата во времени (сессия обычно длится не более 20-30 минут) и предложения одного из членов группы, как правило, получают развитие у других участников. Подобный метод позволяет более активно вовлекать сотрудников музея в процесс перспективного планирования.

Формулировка миссии

Миссия музея представляет, или, по крайней мере, должна представлять собой, четко сформулированную цель, которая проясняет природу и сферу деятельности музея, вводя их в определенные рамки и выявляя приоритеты, и как таковая, является неизбежной отправной точкой при составлении любых перспективных планов. В своем идеальном варианте формулировка миссии содержит краткий набор слов, доступный для понимания и запоминания всех сотрудников музея, как, например, в случае Музея Естествознания в Лондоне: «Обеспечивать сохранность и дальнейшее развитие музейных коллекций, а также посредством их пропаганды содействовать изучению и лучшему пониманию окружающей природы, ее рациональному использованию и наслаждению ее красотой». В этом примере формулировки миссии содержится определение того, чем мы занимаемся и почему, однако, возможно, оно является чрезмерно общим. В перспективном плане миссия является исходной точкой для всех последующих выкладок.

Формулировка миссии может включать некоторые или все из нижеизложенных моментов:

- Для чего мы существуем
- Во что мы верим
- К чему мы стремимся
- Какую работу мы проводим
- Кто входит в круг наиболее важных для нас заинтересованных лиц

Создать идеально сформулированную миссию непросто, и для этого вам, возможно, придется пройти долгий путь проб и ошибок, прежде чем удастся облечь мысли в нужные слова. Не стремитесь при этом рассказать о вашем музее все, ориентируясь на всех тех, кого это потенциально может заинтересовать, иначе ваша формулировка станет чрезмерно длинной и трудной для запоминания. Однажды

создав хорошо продуманную миссию, вы сможете использовать ее долгие годы. Тем не менее, нужно быть готовыми критически пересмотреть ее в ходе перспективного планирования, если вы почувствуете, что изменившиеся обстоятельства диктуют необходимость внести в нее коррективы.

ПЭСТ и СВОД анализ

На следующей стадии написания перспективного плана мы анализируем **внешние и внутренние факторы**, оказывающие влияние на развитие музея в будущем. Разумеется, если бы нам предстояло подробно исследовать каждый в отдельности аспект работы музея, таких факторов набралось бы огромное множество, и с точки зрения времени, подобная задача была бы абсолютно невыполнима. Поэтому очень важно проявить избирательность и сконцентрировать внимание лишь на ключевых факторах, имеющих отношение к наиболее важным для музея проблемам.

Как правило, для того чтобы оценить положение дел в музее, прибегают к двум основным приемам - ПЭСТ и СВОД анализам. В какой-то мере они пересекаются, однако полезно воспользоваться обоими видами анализа, дабы не упустить некоторые важные внешние факторы, степень контроля над которыми с нашей стороны мала, но которые мы, тем не менее, должны учитывать. И тот и другой виды анализа предоставляют сотрудникам музея хорошую возможность внести лепту в создание перспективного плана в ходе проведения мозговой атаки.

Акроним ПЭСТ расшифровывается как **Политическая, Экономическая, Социальная и Технологическая среда**, и целью данного анализа является оценка возможностей музея для дальнейшего развития в контексте изменений внешней по отношению к нему ситуации. Задача заключается в том, чтобы заблаговременно выявить открывающиеся в будущем возможности и предстоящие трудности, и на их основе составить перспективный план таким образом, чтобы максимально эффективно использовать все шансы на выживание и процветание музея в стремительно меняющемся мире. Основная трудность здесь состоит в том, чтобы найти творческий подход к решению стоящих перед музеем проблем и использованию открывающихся возможностей, поскольку в ПЭСТ анализе в основном рассматриваются факторы, находящиеся вне нашего контроля.

Некоторые факторы, учитываемые в ПЭСТ анализе:

Политическая среда

- Возможные изменения в правительстве или проводимой политике
- Изменения в существующем законодательстве
- Введение новой организационной структуры для музеев

Экономическая среда

- Изменения в местной или национальной экономике, оказывающие воздействие на:
- Количество или категории потенциальных посетителей
- Уровень дохода потенциального посетителя
- Создание музейных партнерств с целью повысить отдачу от посещения музея, а также качество предоставляемых услуг

Социальная среда

- Демографические изменения, оказывающие влияние на аудиторию музея (например, старение населения)
- Ужесточение конкурентной борьбы за финансовые ресурсы и посетителя (например, появление новых видов развлечений и досуга)
- Новые рыночные возможности, например, рост туризма, обмен выставками
- Возрастающая роль музеев в решении социальных проблем

Технологическая среда

- Рост требований и ожиданий со стороны посетителей по мере усовершенствования стандартов подачи музейных коллекций и средств коммуникации
- Широкое распространение компьютеризированных систем, предоставляющий постоянный круглосуточный доступ к информации

В ходе СВОД-анализа мы рассматриваем **Слабые стороны, Возможности, Опасности и Достоинства**, фиксируя результаты в виде таблицы и помещая в верхней ее части внутренние факторы (слабые стороны и достоинства), а в нижней – внешние (возможности и опасности), которые плохо поддаются нашему контролю.

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Достоинства | Слабые стороны |
| Возможности | Опасности |

Этот простой прием позволяет наглядно убедиться в том, соответствуют ли наши достоинства нашим возможностям, и проверить, не объединились ли против нас наши слабые стороны и опасности, неся реальную угрозу существованию музея.

Однако результатом тщательно проведенного СВОД-анализа является не только таблица – он заставляет нас задуматься о том, насколько эффективной была работа музея в прошлом, наметить основные приоритеты на будущее, а также оценить положение дел в музее в более широком контексте ПЭСТ анализа. Таким образом, прежде чем приступить к следующей стадии планирования, нам необходимо выявить существующие проблемы и наметить пути их решения.

Факторы, обычно рассматриваемые в ходе СВОД анализа:

Слабые стороны и достоинства
(внутренние факторы)

- Число посетителей
- Финансирование
- Коллекции
- Выставочная деятельность
- Обслуживание посетителя
- Генерирование дохода

Возможности и опасности
(внешние факторы)

- Политические факторы
- Экономические факторы
- Социальные факторы
- Технологические факторы

Цели

Далее мы переходим к формулировке целей, где даем краткое и четкое описание миссии нашего музея, охватывающее все основные аспекты нашей работы. Необходимо, чтобы поставленные цели были практичными, несмотря на то, что некоторые из них не могут быть достигнуты в сжатые сроки, а другие, как, например, забота о сохранности коллекций, могут оказаться бессрочными. Цели должны быть изложены кратко, однако в рамках письменного плана они могут сопровождаться более пространными пояснениями.

Согласно «золотому правилу», формулируемые цели должны быть:

- Актуальными – то, над чем музеем действительно следует работать
- Приемлемыми – отражающими интересы широкого круга заинтересованных лиц, с тем, чтобы все они стремились оказать музеем поддержку
- Реально достижимыми – осуществимыми на основании имеющихся человеческих, финансовых и материальных ресурсов.

Некоторые цели, сформулированные Музеем Естественной Истории (Лондон) в рамках основных сфер деятельности музея

Управление коллекцией

Управлять коллекцией и обеспечивать ее сохранность в целях увеличения ее пользы и отдачи, как для настоящего, так и для будущих поколений.

Польза для общества

Обеспечить максимальный доступ - физический, интеллектуальный и культурный – к музейным коллекциям, временным выставкам, программам, экспертным знаниям и навыкам

Научные исследования

Быть мировым лидером в фундаментальных и прикладных исследованиях в области систематической биологии и минералогии

Просветительская функция

Осуществлять обучение и подготовку в области естествознания для слушателей различного уровня подготовки, как в целях углубления знаний и навыков, так и в целях обогащения и расширения восприятия природы со стороны публики

Управление ресурсами

Обеспечить дальнейшее развитие музея путем активных и неуклонных поисков всевозможных дополнительных источников финансирования

Стратегия и задачи

Теперь мы можем конкретизировать поставленные цели, сформулировав ряд задач, руководствуясь которыми можно будет приступить к практическим действиям. Как правило, это краткосрочные задачи, для выполнения которых отводится не более 1 года: в сущности, они содержат ряд шагов, которые следует предпринять, чтобы достигнуть намеченного.

Необходимо выявить приоритеты и на их основе разработать целый ряд мероприятий и программ, которые позволили бы объединить людские и иные ресурсы в отведенный период времени. Это подразумевает определение значимости программ по отношению друг к другу в контексте миссии музея и его целей; четкое представление о затратах на осуществление каждой из них; а также выявления всех имеющихся или потенциальных источников финансирования и других ресурсов.

Везде, где это возможно, наши задачи должны быть сформулированы в виде конкретных шагов, которые позволят нам измерить прогресс. Это представляется важным, если мы хотим проанализировать достигнутое за год, особенно, если нам предстоит представить отчет о расходах финансирующим нас организациям.

Примеры конкретных шагов, намечаемых в ходе формулирования задач

В области финансирования

- *Определенный процент самостоятельно генерируемого дохода в совокупном доходе музея*
- Затраты на оплату труда сотрудников как определенный процент от совокупных затрат
- Доход как определенный процент от совокупных затрат

По количественным показателям

- Число задокументированных музейных экспонатов
- Общая площадь вновь открытых, переоборудованных или обновленных постоянных экспозиций
- Количество созданных временных выставок
- Число посетителей

По качественным показателям

- Общий стандарт обслуживания посетителя (выявляемый, например, на основании данных анкетирования посетителя или отзывов посетителей)
- Точность и достоверность информации, предоставляемой посетителям (на основании, например, экспертной оценки по тематике конкретных выставок и публикаций)
- Время, затрачиваемое на обработку запросов (процент писем, ответ на которые дается сразу по получении)

- Качество выставочного дизайна (например, по оценкам авторитетных коллег)

По показателям эффективности

- Минимизация используемых ресурсов «на входе» без ущерба для конечного результата (меньший штат сотрудников, их более эффективная расстановка, внедрение новых технологий)

Не все конкретные шаги, на которых основываются наши задачи, представляют собой количественные показатели. Старайтесь избегать ошибочного подхода, измеряя только то, что легко поддается измерению (например, число посетителей, доход от продажи входных билетов), и стремитесь охватить все ключевые аспекты работы музея. Однако количественные результаты имеют множество важных преимуществ. Их можно легко суммировать статистически (например, средний доход на одного посетителя), и они позволяют провести полезный сравнительный анализ (например, посещаемость музея в текущем году по сравнению с предыдущим).

Примеры задач, сформулированных Музеем Естествознания (Лондон), 1999-2000 гг.

- К концу планируемого периода повысить процент самостоятельно генерируемого музеем дохода до 40%
- За планируемый период сроком в четыре года создать электронную базу данных, содержащую не менее чем 500 000 наиболее важных экспонатов, а также представить отдельные ключевые разделы коллекции в сети Интернет и на CD.
- К концу календарного года ввести в действие вторую галерею, предназначенную для размещения временных выставок
- Обеспечить полную рабочую готовность 97% экспонатов коллекции к 10.00 утра ежедневно

Таблицы финансовых расчетов

Все финансовые расчеты и сметы по программам сводятся в таблицы. Для многих людей они представляют собой наиболее важную часть плана, более того, возможно, единственную частью, которую они будут читать. Как правило, сюда входят:

1. Краткая характеристика текущей финансовой ситуации (содержащая статистику за текущий год, а также, для сравнения, данные за два предыдущих года)

NB: Для музейной экономики могут представлять важность «натуральные» и другие нефинансовые ресурсы. Необходимо определить их стоимость в денежном выражении и включить в наши таблицы доходов и расходов. Таким образом, мы даем более полную информацию о том, насколько музей способен выполнить поставленные цели и задачи.

2. Финансовые расчеты и выкладки на планируемый период, например, ближайшие три года.

Подобные расчеты призваны продемонстрировать, что наш перспективный план является хорошо продуманным и реалистичным. Необходимо также включать как данные о текущих расходах, так и о капитальных, а также о доходах, и, хотя детали таблиц будут определяться спецификой той или иной организации, они должны ясно отражать общую структуру затрат.

Некоторые основные разделы финансового плана музея

Доход

- Правительственное финансирование
- Коммерческая деятельность (музейное кафе, магазин, сдача музейных помещений в аренду коммерческим компаниям, обмен выставками и т.д.)
- Спонсорская помощь

Затраты (текущие)

- Эксплуатация и текущий ремонт здания
- Накладные расходы (электроэнергия, отопление, свет, местные налоги и т.д.)
- Фонды, выделяемые на комплектование коллекции
- Административные расходы (включая фонд заработной платы)
- Разработка и продвижение проектов (включая фонд заработной платы)
- Маркетинг (включая фонд заработной платы)

- Обслуживание посетителя (включая фонд заработной платы)
- Выставочная и просветительская деятельность (включая фонд заработной платы)
- Управление коллекцией (включая фонд заработной платы)
- Библиотека и информационные системы (включая фонд заработной платы)

Затраты (капитальные)

- Здания
- Оборудование

Мониторинг развития музея

Написав перспективный план и заручившись поддержкой и одобрением таких основных заинтересованных лиц, как финансирующие и руководящие органы, мы переходим к стадии воплощения плана. Теперь на первый план выходит контроль за достижениями в ходе осуществления поставленных целей и задач. Для этого:

1. Назначьте сотрудников, которые будут нести ответственность за поэтапное осуществление конкретных программ и регулярно отслеживать прогресс, анализируя просчеты и принимая необходимые меры по их устранению.
2. В исключительных обстоятельствах - например, в случае непредвиденных затруднений, препятствующих выполнению изначально поставленных задач, – пересмотрите существующий план.

Заключение

Написание перспективного плана может стать причиной серьезных, но в то же время продуктивных, дебатов среди сотрудников при анализе основного предназначения музея и направлений его дальнейшего развития. В письменном изложении план должен быть сжатым, поскольку, чем он будет короче, тем больше шансов, что его прочтут. Таким образом, при составлении плана необходимо руководствоваться вышеописанными задачами, хотя в то же время, он может содержать не только приведенные в нашем примере разделы. Каждый музей должен разработать свой собственный формат, соответствующий его специфическим потребностям. Только сотрудники музея могут принять решение по поводу того, какую дополнительную историческую или финансовую информацию целесообразно в него включить.

Как правило, разделы введение и заключение к плану пишутся в последнюю очередь, и занимают не больше одной страницы каждый. Во введении дается общая информация о музее, его сотрудниках и их деятельности, о достижениях за период, истекший со времени последнего плана. Однако, в соответствии со своим названием, перспективный план должен быть ориентирован на будущее, и не следует «заикливаться» на прошлых успехах, уделять слишком много внимания истории музея и его коллекций. Как бы то ни было, подобная информация представляет интерес в основном для сотрудников музея и отвлекает их от размышлений об открывающихся в будущем возможностях.

Достоинствами рассмотренных перспективных планов являются гибкость и возможность внесения корректив в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Этим они отличаются от традиционных планов, которым неукоснительно следуют вплоть до истечения срока, а затем весь процесс автоматически повторяют без учета происшедших изменений. Напротив, оперативный план, рассчитанный на срок от двух до пяти лет, уже в конце первого года пересматривается и вновь запускается в действие с необходимыми коррективами. Итак, перспективный план – это рабочий документ и составляется он с целью помочь нам управлять изменениями как назревшими внутри самого музея, так и навязанными извне.

Рождер Майлз

Контрольные вопросы:

Создайте группы из пяти – девяти человек для обсуждения нижеизложенных вопросов. Они помогут вам наладить обмен мнениями и таким образом собрать необходимую для написания перспективного плана информацию, а также достичь лучшего понимания стоящих перед музеем проблем. Подобные обсуждения могут стать важным шагом в достижении приверженности тому плану, который рождается в их процессе.

- Существует ли некий стандартный формат, которым следует руководствоваться при составлении плана?
- На какой период времени рассчитан наш план?
- Каковы три основных достоинства, слабые стороны, возможности и опасности для нашего музея, вытекающие из ПЭСТ и СВОД анализов?

- Каковы те главные приоритеты (миссия и цели), которых мы стремимся достичь?
- Каковы наши конкретные задачи?
- Какие из них имеют приоритетное, а какие второстепенное значение?
- Какие действия и мероприятия необходимо осуществить, чтобы решить поставленные задачи?
- Вытекают ли сформулированные нами задачи из нашей текущей работы или же для их выполнения необходимо выявить новые рынки и разработать новый продукт?
- Какой квалификацией должны обладать сотрудники, задействованные для выполнения намеченной работы?
- В случае отсутствия у сотрудников необходимых знаний и навыков сможем ли мы самостоятельно обеспечить их подготовку?
- Привлечь новых сотрудников, имеющих необходимую квалификацию?
- Подготовить новых сотрудников со временем?
- Внести коррективы в запланированные мероприятия?
- Пересмотреть цели и задачи?
- Какие еще ресурсы нам необходимы?
- На каком этапе они нам понадобятся?
- Можем ли мы попытаться обеспечить максимальную гибкость нашего плана посредством:
 - создания резерва финансовых и иных ресурсов на случай крайней необходимости или появления возможности, которую ни в коем случае нельзя упустить?
 - оптимального распределения планируемых мероприятий по времени, так чтобы наиболее важные из них не проводились одновременно?
 - поощрения сотрудников к своевременному выявлению возникающих проблем и открывающихся возможностей, с тем, чтобы можно было предпринять соответствующие меры?
 - разработки альтернативных путей решения выявленных проблем и использования открывающихся возможностей?
 - регулярного пересмотра и обновления плана по мере получения новой информации?
 - решительного изменения плана, в случае если наши первоначальные предположения оказались неверными?

2.2 Сильные и слабые стороны музеев

В рынок услуг, связанных с культурой, входит все большее и большее число музеев России. Стремясь точнее передать, чего они хотели бы достичь, музеи пытаются четче определить свое предназначение, сформулировать свою миссию, цели и задачи. Такого рода переоценка затрагивает отношение музеев и к своим коллекциям, и к планам новых экспозиций и выставок, и к другим видам работы с публикой. До недавнего времени при рассмотрении того, как будет подаваться материал коллекций, вкусы и предпочтения посетителей учитывались мало. Однако постепенно происходит осознание того, что не все собрания представляют собой одинаковый для широкой публики интерес, и что ни один музей не может завоевать абсолютно все виды целевых аудиторий. Сотрудники музеев признали, что всякий раз нужно делать выбор. Для того чтобы «свести» музейный продукт и потенциально заинтересованного в нем посетителя друг с другом, стали использоваться механизмы маркетинга.

Успешно использовать маркетинговую стратегию музей может только в том случае, когда он адекватно оценивает свои возможности и существующие ограничения. Выявить и понять их может помочь так называемый СВОД-анализ (см. также 3.1), проводимый обычно по нижеследующим направлениям.

Сильные стороны.

В чем состоят сильные стороны музея?

На базе этих сильных сторон формулируются цели и задачи музея.

Вредные стороны.

В чем заключаются те слабые стороны, которые нужно укрепить?

Слабые стороны ограничивают возможности развития музея и снижают его потенциал для достижения поставленных целей.

Область перспектив.

В каких аспектах своей деятельности музей мог бы достичь большего?

Некоторые важные возможности лежат вне сферы непосредственного влияния самого музея.

Деморализующие факторы (опасности).

Какого рода риску подвержен музей и что представляет угрозу его существованию?

Сюда относятся преимущественно внешние факторы: такие как политические, экономические или социо-культурные.

Для того чтобы стало понятнее, как заполняются соответствующие графы таблицы «СВОД- 2 x 2», в настоящей статье мы хотели бы провести анализ гипотетической ситуации, связанной с неким воображаемым российским музеем.

Сильные стороны.

Наш музей расположен в крупном провинциальном городе. Он располагает великолепной, достаточно хорошо сохранившейся коллекцией народного искусства и текстиля, а иконы из его собрания входят в число самых известных в стране. Директор – сильная личность; он всю свою энергию вкладывает в развитие музея. Ему удастся создать высокую мотивацию для своих сотрудников, под его руководством был осуществлен целый ряд выставок и публикаций. Музей поддерживает хорошие контакты с местными политическими лидерами. Музей располагает несколькими историческими зданиями, каждое из которых достойно посещения.

Слабые стороны.

Музей расположен в районе, в который редко попадают иностранные туристы. После политических изменений 1991 года произошел резкий спад внутреннего туризма, и с тех пор пока что никаких существенных изменений не наблюдается. На сегодняшний день главная проблема – это проблема финансирования. Бюджетного финансирования едва хватает на выплату зарплаты сотрудникам. Количество временных выставок резко сократилось, что привело к сокращению повторных посещений музея его постоянной аудиторией. Постоянная экспозиция морально устарела, помещения фондов не отапливаются, не хватает денег на обеспечение охраны, и в результате этого возросла угроза краж. В этой ситуации под

давлением обстоятельств музей все больше и больше замыкается в себе.

Возможности.

Сейчас, когда проводится выездная выставка за рубежом, музеи Западной Европы имеют возможность ознакомиться с частью нашей коллекции икон. Местный завод по производству стекла готов оказать спонсорскую поддержку, предоставив витрины для постоянной экспозиции. Организуются маленькие выставки, посвященные отдельным лицам и группам, известным местному сообществу. В музее разрабатываются специальные программы для школ по темам, которые проходятся учащимися в рамках школьной программы. В симпатичном внутреннем дворике сам музей и другие организации устраивают театрализованные представления и концерты.

Опасности

Экономическая ситуация ставит серьезные препятствия для какой-либо программы развития музея, и сотрудников деморализует постоянная нехватка средств и отсутствие возможностей. Фонды содержатся неадекватно, и состояние коллекций ухудшается. Русская православная церковь требует возврата сокровищ, которые хранятся в музее с 1920-х годов. Все попытки заинтересовать новые целевые группы буксуют, потому что все большее и большее число культурных заведений сосредоточивают свои усилия на внутреннем рынке, и в результате этого конкуренция обостряется. Традиционные целевые группы музея находят себе лучшее развлечение, чем посещение музея. Никто не знает, что делать для того, чтобы привлечь новые группы посетителей.

Выводы

Детали, приведенные в данном СВОД-анализе, дают четкую картину того положения, в котором музей находится в настоящий момент, и могут служить отправной точкой для разработки стратегии на будущее. СВОД-анализ должен помочь музею сделать свой выбор и расставить приоритеты.

Например, мы можем решить, что нашим первостепенным приоритетом является организация выездной выставки за рубежом, так как она принесет нам деньги и будет способствовать упрочению репутации музея. На вырученные средства можно будет улучшить

постоянную экспозицию, сделав тем самым музей более привлекательным для целевых групп местного сообщества. Таким образом, сильные стороны музея могут быть превращены в конструктивные возможности для будущего.

Герман Аартс

Контрольные вопросы

Проведите СВОД анализ вашего музея и определите при его помощи несколько приоритетов. Постарайтесь дать им реальное с точки зрения стратегии развития описание.

2.3 Приобрести друзей и завоевать влияние.

В наше время музеям необходимо четко представлять себе, в чем именно заключается уникальность их миссии, и активно пропагандировать ее среди широкого круга своих потенциальных сподвижников. Но те люди, которые оказывают поддержку, естественно, преследуют свои собственные интересы. Как же можно их учесть?

Перспективное планирование (см. 2.1), позволяет нам увидеть, что музеи вынуждены работать внутри общества, их породившего и сформировавшего. Конечно, эта ситуация не нова. Музеи никогда не были изолированными монашескими общинами интеллектуалов. Напротив, многие из них создавались для того, чтобы пропагандировать и отстаивать определенные воззрения при помощи тех экспонатов, которые в них выставлялись. Существование музеев, как политически, так и культурно обусловлено. В девятнадцатом веке одни музеи способствовали становлению гражданского сознания, другие – самоопределению нации. В последние десятилетия музеи успешно помогают осуществлению самых разных видов социальной, образовательной и экономической деятельности.

Музеям всегда приходилось работать с кем-то в партнерстве, стремясь найти точки соприкосновения и получить взаимную выгоду, не забывая о своей главной миссии. Если, к примеру, правительство Великобритании относит образование к самым приоритетным направлениям своей деятельности, и музеи с полным основанием могут этим воспользоваться, ведь их работа является просветительской в самом широком смысле слова. В России некоторым музеям мастерски удалось установить отношения с прогрессивными главами местных администраций и получить благодаря этому как финансовые, так и дополнительные человеческие ресурсы.

Когда нужно завоевать друзей и привлечь на свою сторону влиятельных людей, самое главное – иметь четкое представление о своей основной цели, впрочем, это остается самым главным и во всех других ситуациях. Для большинства музеев, как в России, так и в Великобритании, финансируемых государством или городскими властями, справедливо одно: мы долее не можем полагаться на ту,

уже и так крайне ограниченную, финансовую поддержку, которую мы от них получаем. Нам постоянно нужно оправдывать свое существование и напоминать тем, кто нас поддерживает, какие мы замечательные. Вся концепция перспективного планирования, вовлечения персонала, маркетингового исследования и формулируемой на основании всего этого миссии призвана помочь определить, что же, все-таки является смыслом нашего существования. Для большинства из нас это - сохранение наших коллекций для пользы общества, и нам нужно добиться того, чтобы и остальные люди приняли это как некую ценность, способную повлиять на их собственную жизнь.

Сторонники (заинтересованные лица)

Для того, чтобы выжить в условиях рыночной экономики, нам нужно иметь друзей в разных местах. Кто же они – наши друзья? Как можно их «вычислить»? Здесь жизненно необходима работа, продельваемая в рамках перспективного планирования: прежде всего, анализ, направленный на выявление потенциальных сподвижников – тех людей или организаций, для которых наш музей может представлять какой-то интерес. Вероятнее всего, таковыми окажутся:

- Консультативный или попечительский совет
- Наши посетители
- Организации, предоставляющие финансирование (например, ТАСИС или фонд Сороса)
- Учебные и научные заведения
- Местные и крупные политики
- Коммерческие компании
- Турагенты и организации, занимающиеся туризмом
- Средства массовой информации

Этих людей следует в первую очередь информировать о том, что осуществляет ваш музей.

Коммуникация

Нам постоянно твердят, что мы живем в эпоху информации, и это правда. Новые формы коммуникации привели к тому, что на людей хлынул целый поток идей и образов, развлечений и публикаций, среди которых музею легко затеряться, если он попытается поведать миру о своей деятельности. Главное здесь – помнить, что

информация еще не есть знание: чтобы стать таковым, нужно, чтобы информацию прочли и усвоили.

Музею нужно, чтобы его друзья поняли и запомнили, что он может им предложить.

Мы имеем возможность общаться с нашими сторонниками при помощи целого ряда средств:

- Бюллетени и информационные письма
- Ежегодные отчеты и обзоры
- Перспективные планы
- Документы, в которых излагается политика формирования коллекций
- Пресс-релизы
- Сайты в системе «Интернет»

Все эти средства должны регулярно доносить нужные сведения до заинтересованных лиц, причем все они должны различаться в зависимости от адресата. Вместе с тем, все послания служат одной цели:

создать и поддерживать в сознании сторонника образ динамично развивающегося музея, заслуживающего всяческой поддержки.

Конечно, у получателей всегда очень мало времени на то, чтобы просматривать такого рода материалы, поэтому важно, чтобы они были четко составлены, привлекательно оформлены и легко узнавались, как исходящие именно из вашего музея. Этого можно добиться, используя всегда один и тот же шрифт, цвет бумаги, или помещая на каждом листке ваш логотип, иначе говоря, создав неповторимый «стиль дома».

Теоретически, каждая форма коммуникации служит определенной цели.

Бюллетени и информационные письма позволяют пропагандировать нашу деятельность и позволяют создать образ музея.

Ежегодные отчеты и обзоры отражают эффективность нашей деятельности и показывают, как мы намерены продолжать процесс поступательного движения. Если они будут демонстрировать

ответственное отношение к делу и стратегическое видение, они могут стать убедительным аргументом при подаче заявок на финансирование. Вселяя уверенность в тех людей, которые вкладывают в нас деньги, они помогут пополнять наш бюджет.

Перспективные планы и документы, в которых излагается политика формирования коллекций, выполняют аналогичную функцию, обрисовывая видение привлекательного будущего. Они должны строиться на исследованиях и финансовом анализе, показывать, к чему мы хотим прийти и как мы этого достигнем.

Пресс-релизы помогают привести заинтересованных лиц в музей. Центральным и местным газетам в них предлагаются истории и иллюстрации, способные привлечь внимание потенциальной аудитории.

Сайты в системе «Интернет» приобретают все большую и большую значимость, становясь интерактивной виртуальной рекламой товаров и услуг, местом, где пользователи могут найти и увидеть то, что они хотят, сохранить и распечатать образы и тексты, наконец, разместить свои заказы. Такие странички могут служить путеводителем по музею и выставкам, распространять новости и освещать события.

Осуществляя коммуникацию всеми этими средствами, важно, чтобы обязательно отмечались и становились достоянием гласности достижения сотрудников музея. Успех, достигнутый каждым из наших коллег, делает наш музей лучше и привлекательнее, а публичное признание заслуг укрепляет в сотрудниках преданность своему делу.

Совершенно необходимо контролировать каждую из форм осуществляемой коммуникации, обеспечивая действенное и результативное достижение нужного адресата.

| |
|---|
| Если никто не будет читать ваши послания, значит деньги и время тратятся впустую. |
|---|

Личные контакты

Важно, чтобы заинтересованные лица начали приходить в наш музей, но не менее важно и самим проявлять активность. Роль директора, помимо прочего, предполагает посещение мероприятий,

проводимых другими музеями, презентаций и т.п., которые предоставляют хорошую возможность обеспечить продвижение своего музея и завязать новые связи. Сотрудники должны также всячески поощряться к тому, чтобы они играли активную роль в соответствующих профессиональных кругах. В этом, как и во всех других аспектах работы музея, только коллективные, согласованные усилия помогут завоевать и удержать доверие сторонников.

Не пренебрегайте любыми возможностями напомнить о вашем существовании.

Полдня, потраченные на то, чтобы написать новогодние поздравления людям, с которыми вы знакомы и которые могут вам чем-то быть полезны, никогда не будут даром потерянным временем.

Однако, главные усилия, направленные на обеспечение музея внешней поддержки, связаны с добыванием денег. Ключевой момент любой фандрейзинговой политики состоит в том, чтобы выявить людей, которые смогут уделить музею часть своего времени и энергии, помогая ему завязать нужные контакты и связи.

Получение спонсорской поддержки всегда связано с конкуренцией. На руководителей бизнес организаций сваливается все больше и больше просьб, и многие заявки заканчивают свой путь в корзине для бумаг. Получит ли ваш музей грант, может в значительной степени зависеть от того, с кем вы знакомы лично или с кем знакомы ваши друзья. Члены вашего консультативного совета или совета попечителей, ваш партнер по спортивным занятиям, муж, жена, брат – все эти люди могут иметь связи, которые помогут вам получить средства или же завязать полезные личные знакомства. Подбирая членов ваших советов часто важнее всего иметь в виду именно это соображение. В ситуации, когда вы стремитесь получить чью-либо поддержку, рекомендация от вызывающего доверие друга всегда перевесит письмо, написанное незнакомцем, и поможет обеспечить успех во всем – от более внимательного отношения к вашей просьбе до предоставления крупной суммы денег.

Спонсорство

Получить настоящего спонсора в результате случайных встреч не удастся почти никогда. Как и во всех других аспектах деятельности музея, здесь нужна продуманная стратегия. Нужно все разведать,

изучить, спланировать, выбрать цель, выполнить задуманное и провести оценку. Американские музеи уже давно начали выделять время и ресурсы на составление программ по привлечению спонсоров, потому что для них вопрос выживания во многом зависит от поддержки частных лиц и корпораций. Музеи Британии сейчас начинают использовать ту же тактику. Создаются специальные отделы развития, в которых профессионалы занимаются привлечением источников дополнительного финансирования и неденежных взносов. Основные исследования здесь могут идти по следующим направлениям:

- Составление сети связей
- Анализ новостей (особенно внимательно изучаются те газетные страницы, где рассказывается о деятельности разного рода бизнес предприятий)
- Текущее налоговое законодательство
- Выявление конкретных интересов потенциальных спонсоров
- Направления деятельности, поддерживаемые отдельными фондами

Такого рода информация тщательно фиксируется (обычно помещается в базу данных); файлы по отдельным людям и компаниям постоянно обновляются. Так создается незаменимый инструмент для поиска ресурсов по конкретным проектам. Например, бессмысленно искать подходы к бизнесмену, чьи доходы вдруг начали катастрофически снижаться. Напротив, если чьи-то доходы начали увеличиваться, то это может подвигнуть его на спонсорское участие в каком-либо музейном проекте, особенно в случае, если он сможет предоставить ресурсы, не выплачивая с них налогов, например, проведя их по статье маркетинговых расходов.

В восьмидесятые годы всем в Великобритании было известно, что фирма *Mobil Oil* с готовностью оказывала поддержку проектам, связанным с просвещением и образованием, и что она профинансировала многие проекты, осуществляемые музеями. Еще один пример: директор издательства *Pearson* интересовался искусством викторианской эпохи, и, разумеется, Музеем Виктории и Альберта было нетрудно заполучить спонсорскую поддержку этой

фирмы для проведения двух крупнейших выставок по связанным с этой эпохой темам.

Спонсорская поддержка может осуществляться не только в виде финансовых вливаний, но и в виде так называемых неденежных взносов. Когда одному из музеев понадобилась драпировка для оформления выставки по теме 18 века, дизайнер позаимствовал шикарную ткань в студии по оформлению витрин. Какие-то фирмы могут оказаться полезными для ксерокопирования и распечатки материалов, другие могут предоставить транспорт для перевозки детей из местных школ в музей и т.д. Иногда компании *pro bono* (ради общего блага) предоставляют профессиональные услуги в тех областях, где музеи не имеют достаточно квалифицированных штатных работников, например, для составления бухгалтерской отчетности, выполнения инженерных и архитектурных работ, решения юридических вопросов.

Однако при этом следует всегда помнить, что спонсорство, в отличие от шефства или патронажа, - это процесс двусторонний, при котором пользу должна получать каждая из сторон. Если вам удастся определить, какую выгоду может получить от сотрудничества с вами ваш потенциальный спонсор, то можете считать себя на полпути к успеху.

Наконец, никогда не забывайте благодарить ваших спонсоров как можно чаще и больше.

| |
|--|
| Никто не любит, когда его услуги воспринимают как нечто само собой разумеющееся. |
|--|

Друзья или ...?

При многих музеях уже давно существуют организации «Друзей музея», цель которых – оказывать ему поддержку. Эти организации делятся на несколько категорий.

Первый тип – это формальная организация, имеющая свой комитет (правление) и устав. Члены этой организации платят взносы и получают ряд привилегий – например, скидки, приглашения на закрытые просмотры и т.д. Самыми лучшими из них являются полунезависимые организации, которые сотрудничают с музеем и часто проводят фандрейзинговые мероприятия в поддержку различных его программ. Худшие из такого рода организаций

работают только на своих членов и ждут, чтобы какой-нибудь и без того перегруженный работой младший сотрудник организовывал для них всякие мероприятия и праздники, большинство из которых позволяет музею разве что лишь окупить связанные с этим затраты.

Организации второго типа приносят меньше хлопот. Существует лишь рассылочный список, в который занесены те «друзья», которые платят ежегодный взнос в обмен на строго оговоренный перечень предоставляемых им услуг (скидки на входную плату, специальные приглашения на мероприятия и т.д.), но на этом обязательства сторон исчерпываются. Недостатком данной модели является то, что такая организация не имеет достаточного веса, чтобы проводить активное привлечение денежных средств из альтернативных источников или лоббировать интересы музея в критический момент.

Третий вариант – это недавно появившиеся «Клубы корпоративных членов». Фирмам часто приходится проводить различные мероприятия, а члены клуба имеют право пользоваться скидкой при аренде любых музейных помещений для проведения банкетов, концертов или других вечерних мероприятий, а также для организации совещаний, профессиональных конференций и презентаций своей продукции. Они могут проходить и в дневное время, но не в те часы, когда музей открыт для посетителей. Компании платят за эту привилегию, так как музей может стать для них особо престижной площадкой.

За некий ежегодный взнос компаниям также предлагается и «облегченный вариант» – возможность войти в число «Корпораций-помощников музея», которым обеспечивается публичное выражение признательности, приглашения на закрытые просмотры, директорские ленчи и другие мероприятия, проводимые музеем. Такого рода случаи создают условия для установления долгосрочных отношений с потенциальными спонсорами и закладывают основы тесных связей с корпоративным сектором. При постоянных отношениях становится легче обращаться за помощью.

Если вы пытаетесь собрать деньги на проект у нескольких потенциальных спонсоров, то важно иметь приблизительную «шкалу» возможных взносов, чтобы люди заранее знали, что принесет им взнос такого-то размера, и что они получают, если дадут столько-то.

«Таблицы пожертвований» часто публикуются в ежегодных отчетах, где выделяются разные категории доноров. Например, при Национальной галерее в Лондоне существует «Группа Джорджа Бомона» (названная так в честь первого частного благотворителя музея), куда входят как корпорации, так и частные лица, делающие ежегодный взнос не менее 1000 фунтов. В обмен на это Национальная галерея поддерживает с ними тесные отношения, приглашает на званые вечера в своих залах, на беседы о результатах последних исследований, проводимых научными сотрудниками, обеспечивает им привилегированный доступ в другие музеи во время их зарубежных вояжей.

Компания может стать и главным спонсором музея, взяв на себя крупную часть его расходов. Такого рода отношения обычно устанавливаются на долгосрочный период (3-5 лет), и обычно в таком случае компания делегирует одного из своих штатных сотрудников, чтобы он представлял ее в Попечительском совете музея. Часто этот человек играет важную роль при принятии административных решений и стратегическом планировании. При существовании такого рода отношений, конечно, не исключается участие и других спонсоров, но при этом важно внимательно контролировать баланс платежей и предоставляемые привилегии.

Жизненно необходимо помнить о выражении благодарности за предоставленные пожертвования. Конечно, некоторые дарители и спонсоры могут пожелать остаться неизвестными, но для вас это вовсе не повод проигнорировать их вклад. Один «анонимный» частный коллекционер предоставил крупному музею Германии две очень ценные картины, но после этого не получил от него никаких известий. Теперь он уже больше не планирует предоставлять им произведения из своих коллекций на регулярной основе.

Степень признательности может варьировать: просто установление неформальных дружеских контактов, которые позволили бы дарителю ощущать свою причастность к делам музея и его судьбе, письменная благодарность в ежегодном отчете, официальное выражение благодарности во время публичного мероприятия, произнесенное какой-нибудь знаменитостью. Имена особо выдающихся благотворителей могут быть выбиты на мемориальных досках и помещены на стенах музея, в их честь могут быть названы новые залы или корпуса.

Заключение

Работа, описанная выше, все чаще начинает входить в должностные обязанности директора. Это часто формулируется следующим образом: «устанавливать и поддерживать отношения с государственными, общественными, частными и корпоративными организациями с целью оптимизации финансирования и привлечения новых источников доходов», то есть «представлять интересы музея перед внешним миром».

Это значит, что надо чаще выходить за стены своего музея и отправляться на нужные приемы, конференции и другие встречи, стараясь эффектно «подать» и «продать» себя и свой музей. Поступать подобным образом способен не каждый – некоторым это кажется вульгарным и профессионально неприемлемым. И, все же, международное сообщество музеев, хотя и после долгих колебаний, пришло к выводу, что, если музей не забывает о своем особом предназначении, и понимает, ради чего он пускается во все тяжкие, то и такие действия становятся этически и морально оправданными.

Марк Саггитт

Вопросы

1. Оценка сторонников

Проведите «мозговую атаку» в смешанных группах, составленных из членов персонала вашего музея. Пусть в одну группу входят и научные сотрудники, и администраторы, и менеджеры, и «фронтальные работники» (билетеры, контролеры, смотрители и т.п.) Ниже приводится основной список вопросов, которые мы должны задать себе. Если возможно, запишите все ответы на доске или на больших листах бумаги.

- Кого вы можете отнести к кругу заинтересованных в музее лиц?
- Как они способствуют выполнению вашей миссии?
- В какой степени вы от них зависите?
- Какую пользу они могут вам приносить?
- Чего они хотят? В чем состоит их цель?
- Как можно установить с ними более тесный контакт?

- Кто еще хочет повлиять на них? Кто ваш конкурент?
- Как сохранить их заинтересованность?

2. Оценка ранее проделанной музеем работы

Проанализируйте текущую ситуацию:

- С кем вы уже знакомы?
- Какие материалы вы уже выпускаете, чтобы оказать влияние на этих людей?
- Какие еще шаги вы могли бы предпринять, чтобы наладить и укрепить ваши отношения с заинтересованными лицами?
- Кто обладает самыми подходящими данными и умениями для того, чтобы работать с вашими потенциальными сторонниками?

Через год следует повторить этот процесс и задать себе дополнительные вопросы:

- Удалось ли добиться прогресса?
- Находится ли теперь музей в лучшем положении, чем раньше?

2.4 МУЗЕИ В МИРЕ КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ

Для многих музеев России переход к новым условиям функционирования сопровождался всплеском проектной деятельности. Слово это было знакомо музейным работникам и прежде, но увязывалось в их сознании исключительно с художественным оформлением экспозиции.

В жесткой системе музейного администрирования проявление инициативы никогда не поощрялось, и люди с творческим потенциалом, случайно оказавшиеся в стенах музея, вытеснялись отсюда всеми возможными способами. С годами сформировался устойчивый тип музейного чиновника, привыкшего к выполнению изо дня в день одних и тех же процедур в соответствии с требованиями инструкций и распоряжениями начальства. Все изменилось в одночасье.

Резкое сокращение бюджетных ассигнований поставило музеи, в первую очередь региональные, перед выбором: свернуть всякую

работу, нацеленную на развитие, или найти новые источники финансирования. Ухудшение экономической ситуации совпало по времени с развертыванием в России деятельности различных фондов как отечественных, так и зарубежных. Но эти организации почему-то отказывались давать музеям деньги просто так – «за красивые глазки» - соглашались поддерживать исключительно социально значимые инициативы.

Волей неволей музейным работникам пришлось овладевать новым для них искусством написания проектных заявок. Удалось это далеко не всем, поскольку разработка проектов требовала почти невозможного – умения взглянуть на себя со стороны и осмыслить собственную деятельность вне узких профессиональных рамок.

Вот тут-то на помощь совсем было отчаявшимся музейщикам пришли организаторы тренинговых и организационно-проектных семинаров. В ходе работы на семинарах слушатели овладевали новыми технологиями, постепенно переходя от учебных к реальным музейным проектам. Система российско-британских и российско-голландских семинаров стала для отечественных специалистов школой постижения основ музейного маркетинга и менеджмента.

Открытие нового мира проблем и целей, задач и ресурсов, партнерских отношений и PR-технологий происходило в рамках разработки культурных проектов. Навыки проектного мышления, проектной работы и проектного менеджмента усваивались как бы попутно, однако эти проблемы вполне заслуживают того, чтобы стать предметом отдельного рассмотрения.

Жизнь культуры своим непостоянством напоминает поверхность моря. Волнение возникает внезапно, и полный штиль сменяется чередой бегущих барашков, которые появляются и исчезают буквально на глазах. Волны гаснут быстро, но именно они формируют образ моря и создают иллюзию движения. В культуре волны называют проектами, то есть *«брошенными вперед»*.

Проекты возвышаются над поверхностью «музейного моря» и потому заметны каждому. Более того, они и придумываются затем, чтобы привлечь внимание, заявить о себе. Откуда берется эта врожденная демонстративность? Суть дела состоит в том, что культурная практика складывается отнюдь не из одних проектов, и не им отводится главное место в государственной музейной политике.

В поле зрения государственных органов управления находится, прежде всего, **процесс культурного производства**. Он включает ежедневную текущую работу музеев и складывается из повторяющихся в определенной последовательности операций: охрана и реставрация памятников, формирование музейных собраний, музейно-экскурсионное обслуживание посетителей, прокат выставок и т.п.

Здесь и открывается простор для всевозможных инструкций, нормативов, форм описания и отчетности. Музейный процесс включает набор заранее известных процедур, а потому предсказуем и управляем.

Итак, проект является антиподом процесса и стандартных процедур.

Из оппозиции проект-процесс проистекает «революционная» сущность проектов. Они ломают установившийся порядок вещей, давно сложившиеся и освященные традицией процедуры музейной деятельности. Без волн-проектов музей неизбежно превратится в стоячее болото.

Жизнь музейных инициатив и проектов коротка, но именно они отвечают за **модернизацию и развитие**.

Под определенным углом зрения собственно культурой следует считать только то, что находится на острие, постоянно рождается, а не преподносится в готовом виде. Проекты принадлежат культуре производящей, а не культуре воспроизводящей образцы, нормы, ценности, а, следовательно, стереотипы и стандарты. Точно также, появление в музейном деле все новых и новых проектов знаменует собой переход музея от присваивающей экономики к производящей. В любом случае следует помнить, что

проекты – это растущий слой клеток культуры.

Если процессы фиксируют нижнюю границу проектного слоя культуры, то за пределами верхней границы мы встречаемся с тем, что обозначается словом **прожект**. В русском языке не случайно закрепилась антитеза проекты-прожекты. Прожекты - это как бы пародии на проекты, они сохранили форму своих прототипов, но

утратили чувство реальности или заведомо пренебрегли ей. Тем самым проекты оказались лишены оснований, а точнее обоснования.

Итак, музейный проект – это нечто несуществующее, но не несбыточное.

Необходимость указанных ограничений продиктована тем, что сегодня само понятие «проект» стало предельно размытым. В угоду моде проектом называют любое телодвижение в культуре, что превратило понятие в подобие товарной марки. Хочешь выгодно продать вещь – назови ее проектом.

Сетовать по поводу неграмотного употребления понятия вряд ли разумно. В постоянно меняющемся мире, где изменения остались единственной константой, колоссально вырос спрос именно на проекты. Таким образом,

проект есть реакция культуры на изменения внешней среды.

Понятие *проект*, еще недавно подразумевавшее **фиксацию основных идей, средств и плана деятельности**, заметно расширилось. Дистанция между культурным проектом и его реализацией предельно сократилась, а в ряде случаев вообще исчезла. Проектные начала проникли в саму деятельность, и их слиянию в немалой степени способствовала эфемерная, нематериальная природа культурного продукта.

Культура бесцеремонно отняла у техники и сферы производства слово, прежде ассоциировавшееся с точными расчетами. Свою лепту в эту «кражу конца века» внесли и СМИ, упорно именующие проектами любой новый творческий продукт, и шоу-бизнес, выставляющий в качестве проектов готовящиеся в глубокой тайне эстрадные программы, и художники, обретшие, наконец, универсальное определение для своей деятельности в сфере современного искусства и, конечно, музеи, повернувшие лицом к своему потребителю. Надо смириться и признать, что

проект стал способом преобразования культурной, в том числе и музейной, действительности через индивидуальность автора.

Примечание: Какое-то не совсем то слово. Преобразование через индивидуальность? И именно культурной действительности, а не вообще действительности? Ты именно это хотел сказать?

Слово переиначили, наделили новыми смыслами, но врожденные признаки проекта остались почти неприкосновенными. Именно они внесли элементы порядка в изначальный хаос свободной, то есть нестандартизированной сферы музейной практики.

К признакам проекта, отличающим его от процессов и прожекторов, относятся:

- целенаправленность
- целостность
- ограниченность во времени
- инновационность
- коммуникативность
- адаптированность к внешним условиям

Тем, кто всерьез собирается заняться составлением проектов, полезно было бы начать с чтения «Сказки о царе Салтане», представляющей собой помимо прочего великолепное пособие по проектированию. Уже в первых строках пушкинской сказки каждая из трех сестер в невинном разговоре за прялкой представила свой проектный замысел.

«Кабы я была царица, -
Говорит одна девица, - Первый проект.
То на весь крещеный мир
Приготовила бы пир». —

«Кабы я была царица, -
Говорит ее сестрица, - Второй проект.
То на весь бы мир одна
Наткала я полотна». —

«Кабы я была царица, -
Третья молвила сестрица, - Третий проект.
Я б для батюшки-царя
Родила богатыря».

Зная события, последовавшие за неосторожно высказанными вслух мыслями, мы можем сделать ряд выводов, касающихся целевой направленности проектов.

Первый вывод: цели должны стоять того, чтобы к ним стремиться.

Второй вывод: определение цели является предпосылкой успеха, но не гарантирует его.

Третий вывод: успех зависит от способа достижения цели.

Четвертый вывод: цели должны соотноситься с направлением вашей деятельности и потенциалом, то есть быть реальными.

Пятый вывод: цели должны быть выстроены в определенной последовательности.

Шестой вывод: достигаемый, в конечном счете, результат должен быть способен развиваться самостоятельно и породить новые типы деятельности.

Цель у всех сестер была одна – стать царицей, но старшие предложили проекты затратные, нереальные, не имеющие перспектив и, главное, - никак не соотношенные с целью. Фантазия сестер-неудачниц не шла дальше обыденных домашних занятий, пусть и приобретших гипертрофированные размеры в соответствии с их представлениями о царской жизни. Естественно, Салтан, выступивший в роли эксперта, определил этих девиц к станку и на кухню.

Напротив, младшая сестра сумела поставить цель реальную, позволяющую неженатому Салтану решить свои проблемы и непосредственно связанную с царским бракосочетанием.

Все проекты похожи на лестницу, но это лестница приставная, где нельзя перепрыгивать через ступеньки. Венчание – честной пир – кровать слоновой кости – зачатие – рождение богатыря.

Проект всегда системен и состоит из взаимосвязанных элементов.

В нашем примере царь Салтан и не заметил, как сам стал составной частью проекта. Вот почему его отъезд на войну повлек за собой далеко идущие последствия и едва не поставил под вопрос осуществление задуманного.

Фактор **ограничения во времени** важен не только сам по себе. Он является показателем планомерности развертывания проекта, дает возможность реализовывать его поэтапно и просчитать сроки «грядущих родин». Изготовление «полотна на весь мир», напротив, представляло собой в чистом виде процесс. «Пир на весь мир» имел временные границы, но был не более чем одноразовой акцией, после которой все рано или поздно снова бы проголодались.

Примечание: Опять не совсем то слово...

Настоящий проект, хотя и является ответом на внешний запрос, может считаться относительно независимым и самодостаточным, по крайней мере, на стадии реализации.

Инновационность и неповторимость, казалось бы, относятся бесспорных характеристик проектной деятельности. В действительности все обстоит сложнее, поскольку степень инновационности бывает разной. Проект может быть новым для данной сферы, данного региона, данной организации, но не новым вообще, то есть уникальным. Факт рождения сына в законном браке не представлял собой ничего необычного, а вот появление на свет наследника престола, да к тому же богатыря, содержало ярко выраженный элемент инновационности. На что и купился царь Салтан.

Новизну проекта всегда можно подвергнуть сомнению. Именно этим и занялись позднее родственники князя Гвидона по материнской линии, высмеивавшие смелые начинания на пустынном прежде острове:

«Что тут дивного? ну вот!
Белка камушки грызет...»
Или
«Кто нас этим удивит?
Люди из моря выходят
И себе дозором бродят!»

Иными словами, очень многое при определении степени инновационности зависит от интерпретации проектной идеи. К тому же,

| |
|--|
| чем неординарнее проект, тем больше степень риска. |
|--|

Поэтому, куда важнее новизны творческий характер замысла. Проектная деятельность пронизана творчеством. Увидеть проблему - искусство, красиво выразить ее словами - тоже искусство, а если еще сформулировать решение проблемы – проект появится на свет сам собой.

Как уже говорилось, проект всегда к кому-то обращен: к руководству, властям, общественности, благотворительным фондам. Эта врожденная **коммуникативность** объясняется постоянно

возрастающим значением внешних факторов и непрерывно усложняющимся социальным контекстом проектирования.

Времена, когда творец создавал нетленные ценности в башне из слоновой кости, давно миновали. Поэтому даже самый некоммерческий проект создается как бы на продажу. На лбу у любой проектной инициативы прямо под сияющей звездой написано:

| |
|------------------------------------|
| Решая ваши проблемы, я решаю свою. |
|------------------------------------|

Отсюда проистекает важность для проектов техники коммуникации и партнерских технологий. Подстрелив «злого коршуна», будущий князь Гвидон кардинальным образом решил для себя проблему обустройства на необитаемом острове. Однако главная его цель – воссоединение семьи – вряд ли была бы достигнута, если бы не корабельщики (доставка информации и продвижение проекта), царевна-Лебедь (главный ресурс и средства реализации) и даже ткачиха с поварихой (сбор информации).

Коль скоро главные предпосылки успеха лежат во внешней среде, проект вынужден к ней приспособливаться. **Адаптивность** предполагает умение вписываться в определенные рамки, встраиваться в заданный контекст. Самый блестящий проект, игнорирующий это условие, обречен, а его автор наверняка попадет пальцем в небо.

Рамки – это ни что иное, как современные тенденции в развитии общества, обуславливающие, в свою очередь, эволюцию культурных запросов. Становление рынка, развитие гражданского общества, формирование единого информационного пространства – все это не только рамки, но и каналы возможного финансирования музейных проектов.

Князь Гвидон тоже старался привлечь внимание Салтана, действуя поочередно: в сферах градостроительства («новый город со дворцом»), финансовой политике (белка с золотыми орешками), обороны («тридцать витязей прекрасных»). Преуспел наш герой, однако, лишь благодаря удачному выбору невесты.

Проектам на роду написана короткая, но славная жизнь. Обычно выделяют четыре фазы полного проектного цикла:

- замысел
- планирование и оформление
- реализация
- завершение.

Конечно, не всем инициативам удастся пройти весь путь. Какие-то из них застревают на стадии эмбриона. Встречаются проекты-малолетки, проекты-подростки, с присущими им трудностями переходного возраста. Зрелые проекты часто забывают о своем происхождении, но есть и проекты-матки или метапроекты, порождающие массу себе подобных.

Управиться с разновеликими проектами не просто, и менеджер проекта – фигура на редкость несчастная. Ему надо управлять тем, чего еще нет, и действовать в обстановке непрерывных рисков и неопределенности. Мало того, по мере реализации проект утрачивает свои проектные качества, перестает быть самим собой. Менеджеру поневоле приходится все время оглядываться по сторонам, чтобы понять, какую фазу жизненного цикла проходит «его подопечный».

На стадии **замысла** или формулирования основной идеи особенно велика роль человека творческого, способного угадать проектную потребность, увидеть привычную ситуацию в новом свете, найти нужные слова и мысленно представить еще не существующее как реальность.

Откуда берутся музейные проекты? Очень часто они высасываются из пальца, выдумываются на пустом месте. На другом полюсе лежат инициативы, представляющие собой позиции годового плана учреждения. Они преподносятся под проектным соусом, но от этого суть дела не меняется.

| |
|---|
| Настоящие проекты решают проблемы музея и его взаимодействия с окружающим социумом. |
|---|

Такие проекты разумны, их реализация оправдана, они вписываются в программы развития и могут быть разбиты на этапы. Иными словами, они поддаются планированию, что является показателем жизнеспособности.

Когда проект вступает в стадию реализации, не вредно задаться вопросами, то ли мы делаем и туда ли мы идем. Культурные проекты всегда нетипичны и для того, чтобы проект незаметно не переродился, необходим постоянный **контроль** за его исполнением.

Как бы быстро ни воплощалась идея в жизнь, окружающая действительность меняется еще быстрее. Поэтому пересмотр целей и корректировка плана – вещи вполне допустимые, если конечно они не извращают природу проекта.

Практика показала, что для проектной деятельности идеально приспособлены саморазвивающиеся структуры, не сопротивляющиеся воздействиям внешней среды, а эволюционирующие вместе с ней. Это могут быть творческие группы, временные коллективы, объединения волонтеров, ассоциации и т.п. Этот неадминистративный пласт музейной жизни и является средой, порождающей большинство проектов.

Один из парадоксов постиндустриального общества состоит в том, что одинаковый по ценности культурный продукт производится порой огромными организациями и крошечными группами единомышленников. Культурные инициативы вообще не требуют развитой инфраструктуры и строятся на неиерархическом типе отношений между людьми. Недостающие ресурсы участники проекта черпают извне, выстраивая различные цепочки партнерских отношений.

Завершение – очень ответственный момент в жизни проекта, поскольку закончить его гораздо труднее, чем начать. Все интересное, творческое осталось позади, хочется заняться новым делом, а надо доводить проект до ума и «вбивать последние гвозди».

Преодолеть проектную инерцию помогает перенесение деятельности по совершенствованию на будущее. В рамках **поддержки и продвижения** проектов вполне найдется время для коррекции ошибок и разрешения проблем, связанных с функционированием проекта уже как факта культурной реальности.

Особое место в жизни музейного проекта принадлежит информационной составляющей. Казалось бы, она должна сопровождать все фазы его развития, но не тут-то было. Информационная часть растет быстрее самого проекта и иногда

норовит стать кукушонком, выбрасывающим из гнезда «родных птенцов».

Проект еще бесконечно далек от завершения, а его информационный двойник уже живет собственной жизнью. Важным в такой ситуации будет не то, чем является проект на самом деле, а то, как он представлен в информационных сетях. Виртуальная реализация инициатив постепенно становится едва ли не главным искушением для авторов проектов.

Выгодно ли заниматься проектной деятельностью в музее? Всякий менеджер знает, что ничего кроме головной боли и седых волос некоммерческий проект ему не сулит. И все-таки выход есть.

Если разумный проект грамотно реализован, то одним из его результатов будет создание в музее новых ресурсов. Перефразируя известную поговорку можно сказать:

«Один проект – не проект, два проекта – полпроекта, три проекта – проект».

Для того, чтобы затраченные усилия не пропали даром, музею необходимо выйти на проектный режим и научиться в нем работать. Это значит последовательно идти от анализа ситуации к целям, от целей к задачам и стратегии, от стратегии – к планам осуществления. В добрый час!

2.5 Музей как единая команда

После политических изменений начала девяностых годов прямая ответственность за политику, проводимую музеями, и за полученные результаты была возложена на директоров и сотрудников старшего звена. Это создало сложную ситуацию, так как старое центральное руководство по большей части исчезло, финансовое положение ухудшилось, а позиции культуры в обществе ослабли. Директорам музеев приходится заполнять этот политический вакуум и формулировать своими словами:

- что исповедует музей
- какие задачи он должен выполнять

- какой продукт он должен выпускать (какими должны быть результаты работы)
 - для какой аудитории осуществляется вся эта работа
 - и как они предполагают финансировать свою деятельность.
- Они же составляют план осуществления этой политики.

Все это требует от музея принципиально иных подходов.

- Внутренняя организация музея и стиль управления (менеджмента) должны быть перестроены так, чтобы повысить результативность работы и обеспечить эффективную отдачу.
- В музеи приходит меньшее количество посетителей, которым приходится платить больше, а, следовательно, качество музейного продукта требует повышенного внимания, и должны быть разработаны новые виды продукта.
- Финансовые ресурсы музея крайне ограничены; это вынуждает их выбирать, какую именно работу выполнять, и добиваться четкой проработки того, как эта работа будет обеспечиваться кадрами и материальными средствами.

В музеях Голландии, в целом, принята достаточно открытая система коммуникации между служащими различных уровней иерархии.

Каждый работник организации имеет четкий круг задач и обязанностей. Существует также консультативный или рабочий совет, чья задача - продвигать идеи, которые могут послужить вкладом в развитие политики музея: ведь важно, чтобы политика встречала поддержку со стороны всего персонала.

Для России традиционна ситуация, когда политика «спускается сверху», так что у отдельного работника меньше возможностей каким бы то ни было образом влиять на эту политику. Однако постепенно музеи осознают, что сотрудничество в рабочих командах делает организацию более эффективной. Действительно, для того чтобы изменить положение дел в музее необходимо свести воедино разные по содержанию знания сотрудников и конструктивно использовать их в рамках командной структуры, повысив тем самым шансы музея в новой социально-экономической ситуации.

Для успешной командной работы необходимо, чтобы все члены команды:

- принимали и разделяли цели проекта
- признавали и уважали умения и навыки друг друга и были готовы предоставить коллегам по команде свободу в реализации этих навыков

- осознавали, что для создания экспозиции важны не только и не столько научные знания и умение вести исследовательскую работу, но и навыки осуществления коммуникации
- согласились с графиком выполнения проекта и с системой мониторинга результатов: члены команды должны не только знать, что им следует делать, но и в какие сроки эта работа должна быть выполнена.

Руководители проекта

должны сделать все, чтобы члены команды:

- знали, что от них требуется
- хотели это делать
- получили соответствующие возможности и ресурсы, чтобы это сделать

и должны сообщать членам команды, когда их усилия оказываются успешными.

На практике оказывается, что для многих музеев организовать командную работу очень трудно. Навыки, необходимые для того, чтобы выработать перспективное видение, и способность успешно совмещать разные группы интересов встречаются в музеях далеко не всегда. Научные сотрудники привыкли работать самостоятельно и следовать исключительно своим научным интересам. Они не умеют действовать более целенаправленно, пытаясь вписаться в жесткие временные рамки. Они привыкли оставлять принятие решений на усмотрение традиционной административной иерархии и не брать на себя ответственность за те решения, которые влияют на судьбу музея в целом. Научные сотрудники часто относятся свысока к другим группам музейных работников, например работникам просветительских отделов, техническому персоналу и др.

Осуществление крупных проектов требует настолько интенсивных вложений ресурсов и продолжительного времени, что возможность для их организации возникает редко и нерегулярно, так что многие сотрудники музеев не получают возможности научиться чему-либо из их опыта и попробовать использовать эти навыки снова. Даже сам размер и древность музейных зданий могут препятствовать командной работе над проектами, затрудняя коммуникацию между разными отделами.

В рамках семинаров по музейному менеджменту, которые Ассоциация музеев Нидерландов организует в странах Восточной Европы, большое внимание уделяется теме проектного менеджмента. Музеям предлагается метод, позволяющий эффективно осуществлять крупные проекты, в которых сотрудничают менеджеры разных специализаций (например, план реорганизации музея или крупная выставка). Проектный менеджмент является частью программы, цель которой – научить участников семинара, как простроить схему своих действий и согласовать различные усилия отдельных менеджеров.

В рамках проектного менеджмента ставятся следующие основные вопросы:

- Каковы цели и задачи проекта?
- Кто является клиентом? Кто является лидером проекта? Кто является исполнителями проекта? Каковы их задачи, и какие специальные навыки требуются для выполнения этих задач?
- Каков общий бюджет проекта и какая его часть отводится на выполнение каждой из отдельных частей программы?
- Каковы срок и график исполнения проекта? Делится ли проект на какие-либо временные фазы? В какие моменты понадобится принятие решений?
- Каковы качественные критерии для оценки конечного результата?
- Как будет осуществляться внутренняя и внешняя передача информации?

После согласования эти и другие элементы включаются в базовый документ, который потом служит руководством для работы над проектом.

В целом, участники семинара относятся к предлагаемой методике с энтузиазмом. Они видят, что, задавая разумную структуру на самом начальном этапе, можно совладать с организацией крупных проектов достаточно просто.

Но часто на этих же семинарах еще в начале дискуссии участники сразу же заявляют, что имеют многолетний опыт работы с проектами. Однако когда тренеры просят их написать проектный план в соответствии с основными принципами проектного менеджмента, как правило, документ, который у них получается, представляет собой скорее просто описание. Участники описывают

свой замысел достаточно детально, но при этом опускают базовые элементы, касающиеся размещения бюджета и распределения обязанностей отдельных исполнителей, которые являются обязательной характеристикой проектного плана. Участниками составляется общий график работ, но при этом не указывается, какие человеческие и иные ресурсы должны быть задействованы для его исполнения.

Тренеры используют получаемый на выходе этого теста материал для того, чтобы вывести ключевые принципы проектного менеджмента и пролить свет на лежащий в его основании процесс. После этого формулируется новое проектное задание, которое обычно выполняется уже совершенно иначе. Иногда во время семинаров спонтанно рождаются совместные планы, разрабатываемые коллегами из разных музеев. Для многих менеджеров, работающих в музеях, технологии проектного менеджмента становятся инструментом для успешного внедрения проектов, в процессе которого сотрудники работают как хорошо структурированная команда.

Три ключевых положения:

- Всегда нужно иметь проектный план, но при этом быть готовым изменить его, если меняются обстоятельства.
- Всегда нужно составлять четкий график выполнения работ и разрабатывать систему мониторинга, - при этом она должна быть достаточно простой, так как слишком сложные системы требуют вложения большего количества ресурсов, чем они позволяют сэкономить.
- Никогда не стремитесь завершить проект, пренебрегая людьми, работающими в команде, и не концентрируйте свое внимание на людях за счет эффективности менеджмента проекта.

Герман Аартс

Повышение эффективности работы команды.

Контрольные вопросы

Нужно ли вам:

- Сделать коммуникацию более четкой или обеспечить более частый обмен информацией?

- Установить новые правила и процедуры руководства командной работой?
- Обеспечить полное понимание целей и методов совместного планирования?
- Усовершенствовать систему мониторинга проекта?
- Обеспечить более эффективные стимулы для членов команды?
- Предложить членам команды тренинг, который помог бы им лучше справиться со своими ролями?
- Обсудить провалы с неэффективными работниками?
- Нанять сотрудников, владеющих новыми навыками?
- Увеличить давление?
- Самому участвовать в проектном планировании и мониторинге с большей вовлеченностью?

2.6 Практика менеджмента

Директора музеев на пороге тысячелетия

Директора музеев, несомненно, представляют собой особый слой менеджеров культуры. Переход к рыночной экономике способствовал перестройке их функциональных обязанностей. На первый план выдвинулись не профессиональные знания в конкретной сфере культуры и искусства, которыми раньше должен был обладать руководитель учреждения, а качества администратора и предпринимателя, необходимые для того, чтобы обеспечить музею выживание в новых условиях.

По меткому утверждению директора Национальной галереи Виктории в Мельбурне, директора музеев в новом тысячелетии призваны «уравновесить веру в учреждение с реальностью маркетинга»¹⁷. Новая ситуация предъявляет особые требования к деловым и личностным качествам, и они принципиально отличаются от тех, с помощью которых еще недавно удавалось сохранять лидерство.

Среди новых качеств, необходимых, по мнению западных исследователей, директорам музеев, на первое место выдвигаются те, которые способны сформировать «социальный капитал» в рыночной экономике. Составляющими социального капитала могут стать:

¹⁷ Ширин Сьючи Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. - № 5

- способность оценивать ситуацию и побуждать других к действиям посредством тесных межличностных контактов,
- мобильность,
- умение рисковать и принимать жесткие решения,
- отсутствие страха перед ошибками и умение их признавать¹⁸.

Важным компонентом новых умений директоров является способность сформировать команду сотрудников, интегрируя личные интересы и пристрастия в общие цели развития музея.

Современный музей формируется как социальный институт, обеспечивающий «пространство общения». В новой ситуации особое значение приобретает контактность его руководителя. Умение директора найти сторонников, в том числе и тех, кто способен финансово поддержать организацию, превращается в важный фактор ее развития.

Можно утверждать, что успешный руководитель музея вынужден овладевать новыми навыками, среди которых творческая способность, которую А.Г.Маслоу называл «вторичной креативностью»¹⁹, не является ведущей. Требования системного менеджмента предполагают развитие новых направлений деятельности директора:

- институциональная ответственность,
- решение интегративных и коммуникативных задач,
- постоянная готовность к изменениям,
- инновационная активность,
- поиск нетрадиционных схем при решении управленческих задач.

Осознали ли российские директора задачи, стоящие перед ними в условиях рынка? Насколько особенности их ценностных ориентаций позволяют надеяться на движение в «новом направлении»? Понимают ли директора, что их внутренняя самооценка и готовность к изменениям являются основополагающим ресурсом успешной адаптации музеев к новым условиям? Ответить на эти вопросы должно было социологическое исследование, проведенное в 1999 году в Архангельской области. Оно было направлено на выяснение:

¹⁸ Там же

¹⁹ См.: А.Г.Маслоу Дальние пределы человеческой психики. – СПб.: «Евразия». – 1999.

1. Особенности ценностных ориентаций директоров музеев;
2. Образа успешного директора музея в оценках самих руководителей музейных учреждений.

Анализ представлений руководителей музеев о внутренних побуждающих мотивах своей деятельности, а также оценка того, с помощью каких качеств может наиболее успешно осуществляться движение к рынку, позволили не только вскрыть потенциальные возможности действующих сегодня директоров, но и прогнозировать их эволюцию в будущем. Конструкция образа успешного руководителя позволила определить, к каким внутренним рубежам директора музеев стремятся, а от каких могут отказаться в ближайшей перспективе.

Информационный банк исследования составили материалы анкетирования 20 руководителей государственных и муниципальных музеев Архангельской области²⁰, которые представляют более 80% всего контингента руководителей музеев региона.

Особенности ценностных ориентаций директоров музеев:
от старого образа к новому

Вопрос об особенностях ценностных ориентаций директоров музеев в общем контексте изучения ценностных ориентаций руководителей культуры особенно актуален именно потому, что позволяет судить о том, как быстро относительно других менеджеров культуры, директора музейных учреждений продвинулись в направлении рыночных реформ.

В ходе исследования мы использовали специально разработанную ценностную шкалу²¹. В результате шкалирования получили выраженный в баллах уровень внутренней ориентации респондента на те или иные ценности: чем выше значение, тем выше анкетированные оценивают значение той или иной ценности для их профессиональной деятельности.

²⁰ Всего в Архангельской области 23 государственных и муниципальных музея.

²¹ Диапазон шкалы располагался в промежутке от 1 (минимальное соответствие предлагаемой ценности внутренней позиции) до 10 баллов (самое высокое соответствие предлагаемой ценности внутренней позиции респондента).

Как следует из таблицы № 1, тремя ведущими для руководителей музеев ценностями являются: «интересная работа, связанная с новыми впечатлениями» и «возможность общаться с разными людьми», которые дополняются потребностью «видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда» (3 позиция). Достаточно низко в общей иерархии ценностей директора музеев ставят «материальные ценности», что вполне соответствует ценностным ориентациям и других групп менеджеров культуры Архангельской области, обследованных нами в 1998-1999 годах.

Руководители сферы культуры не рассматривают свою работу как источник материального благополучия для семьи. Данному феномену можно дать несколько объяснений. Первое исходит из неправильного толкования руководителями приведенного суждения. Они отметили материальную защиту не как ценность для себя, а как положение дел в реальности, когда зарплата руководителя организации культуры не может защитить семью от материальных невзгод. Возможна и другая трактовка полученного результата. Вполне вероятно, что менеджеры культуры, в том числе и директора музеев, считают неприемлемым для себя выделять материальный мотив в качестве основного, так как в среде работников культуры к лицам материально ориентированным всегда относились неодобрительно, а разговор о деньгах считался неприличным. Нормальным считалось работать ради творчества, а не ради денег, и именно инерционность ценностных ориентаций могла обусловить полученный результат. В условиях рынка игнорировать материальный фактор вряд ли разумно, и иерархия ценностных устремлений должна со временем трансформироваться.

Таблица №1. Иерархия ценностных ориентаций директоров музеев (1999)

| | Ранг | Балл |
|--|------|------|
| Иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями | 1 | 8,15 |
| Иметь возможность общаться с разными людьми | 2 | 7,85 |
| Видеть конкретные и осязаемые результаты своего труда | 3 | 7,35 |
| Дает возможность творить, достичь творческой самореализации | 4 | 7,35 |
| Приобрести умение выживать в сложных ситуациях | 5 | 6,55 |
| Обрести внутренний комфорт и самоуважение | 6 | 6,05 |
| Расти профессионально в важных для меня сферах деятельности | 7 | 5,65 |
| Утвердиться в собственных глазах | 8 | 5,10 |
| Повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения | 9 | 4,60 |

| | | |
|---|----|------|
| Обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения | 10 | 2,95 |
|---|----|------|

Сопоставление ценностных ориентаций директоров музеев с результатами обследования других менеджеров культуры, свидетельствует об их значительном совпадении. При этом имеется и несколько принципиальных отличий.

Согласно таблице № 2, ценности, занимающие высшие и низшие позиции в иерархии ценностных ориентаций директоров музеев и менеджеров культуры, практически совпадают. Таковыми у руководителей организаций и учреждений сферы культуры Архангельской области и директоров музеев, являются ценности **интересной работы, разнообразного общения и достижения ощутимых результатов своего труда**. Ценность общения, видимо, является специфической именно для менеджеров культуры, что отчасти связано с условиями жизни в северном регионе, где контакты и общение между людьми имеют особую значимость.

Таблица № 2. Сравнение иерархии ценностных ориентаций директоров музеев и менеджеров культуры

| Наименование ценностей | Музейщики | | Менеджеры | |
|---|-----------|------|-----------|------|
| | Балл | ранг | Балл | Ранг |
| Иметь интересную работу, связанную с новыми впечатлениями | 8,15 | 1 | 8,90 | 1 |
| Иметь возможность общаться с разными людьми | 7,85 | 2 | 8,70 | 2 |
| Видеть конкретные и ощутимые результаты своего труда | 7,35 | 3 | 7,50 | 4 |
| Дает возможность творить, достичь творческой самореализации | 7,35 | 4 | 6,80 | 6 |
| Приобрести умение выживать в сложных ситуациях | 6,55 | 5 | 6,35 | 7 |
| Обрести внутренний комфорт и самоуважение | 6,05 | 6 | 7,10 | 5 |
| Расти профессионально в важных для меня сферах деятельности | 5,65 | 7 | 8,00 | 3 |
| Утвердиться в собственных глазах | 5,10 | 8 | 6,30 | 8 |
| Повысить свой престиж в глазах «ближнего» и «дальнего» окружения | 4,60 | 9 | 6,20 | 9 |
| Обеспечить пусть слабую, но материальную защиту для моей семьи и близкого окружения | 2,95 | 10 | 4,00 | 10 |

Совпадают также ценности, занимающие самые низкие позиции в иерархической шкале: «утвердиться в собственных глазах», «повысить престиж», «материальная защита».

Несовпадающий профиль ценностных ориентаций директоров музеев по сравнению с другими менеджерами культуры имеют относительно трех позиций: «профессиональный рост», «творческая самореализация», «выживание в сложных ситуациях». Музейщики выше, чем остальные менеджеры культуры, оценивают значения таких ценностей как «творчество» и «выживание в сложных ситуациях», при этом принципиально ниже оценивая для себя значение такой ценности как «профессиональный рост».

Особенности иерархии ценностных ориентаций директоров музеев в сравнении с другими менеджерами позволяют говорить о том, что процесс ценностной трансформации у них имеет свою специфику. Прежде всего, директора музеев, как и раньше, важной считают творческую самореализацию, в то время как другие менеджеры в известной степени согласны пожертвовать творчеством ради профессионального роста. Музейные директора, осознавая важность профессионального роста, все же отводят ему только седьмую позицию, а творчеству - четвертую. При этом нацеленность на «творчество любой ценой» компенсируется такой ценностью как «умение выживать в сложных ситуациях», которая у директоров музеев занимает пятую позицию, а у менеджеров культуры седьмую.

Насколько сформировавшаяся система ценностей помогает директорам музеев адаптироваться к рыночным условиям? Можно предположить, что перевес в системе ценностей «творческого компонента» над амбициозными ценностями и ценностями профессионального роста может мешать при реализации тактических целей, но в то же время оказаться достаточно успешным в долгосрочной перспективе. Подобная **«полурыночная»** иерархия ценностей, однако, может приводить к снижению эффективности при решении собственно менеджерских задач.

Преобладание «внутренних» ценностей над ценностями «внешними», демонстрируемое руководителями музеев, содержит в себе зародыш как будущих побед, так поражений. Для работника культуры ценность творчества действительно является ведущей, **но для менеджера она не может быть достаточной**. Не случайно Ш.Сьючи, член международного комитета по музейному менеджменту, поясняя изменения в системе требований к

кандидатам на должность директора музея, указывает: «Если в конце 1980-х кандидат на пост директора должен был сочетать знания искусствоведа с качествами воспитателя и администратора, то в 1990-х акцент сделан на деловые качества руководителя»²².

Весьма тревожно низкое значение престижных амбиций, что, скорее всего, свидетельствует о сниженной динамике карьерного роста у директоров музеев. Впрочем, это характерно и для других обследованных категорий менеджеров культуры.

Образ успешного руководителя в оценках директоров музеев

Образ успешного менеджера в оценках руководителей музеев является известным ориентиром возможных изменений в сознании директоров. Именно образ успешного менеджера позволяет определить, за счет каких личностных ресурсов директора музеев намерены развиваться в своей профессиональной деятельности.

Для оценки качеств успешного менеджера директорам музеев были предложена шкала из 40 качеств, которые надо было оценить по 10-балльной схеме. Чем выше роль рассматривавшегося качества в структуре качеств успешного менеджера - тем более высокий балл ставили респонденты, и наоборот²³.

Согласно полученным результатам, руководители музеев убеждены в том, что эффективное управление организациями в условиях рыночных отношений можно осуществлять, опираясь, прежде всего, на комплекс **«партнерских и коммуникативных качеств»** на фоне хорошо развитого **эмоционального понимания** своих партнеров и коллег. Четыре высшие позиции в образе успешного менеджера оказались связанными с контактностью руководителя:

- умение сплотить вокруг себя единомышленников;
- умение точно подобрать партнеров, эффективно использовать их деловые качества;

²² Ширин Сьючи Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. - № 5

²³ При разработке шкалы качеств мы исходили из того, что нет плохих или хороших качеств. Каждое качество, приведенное в шкале (их было 20), имело два полярных выражения. Например, качеству «умение рисковать», было поставлено в соответствие качество «умение быть осторожным». Подобная конструкция шкалы позволяла избежать «неосознанного притяжения к позитивным качествам». Пара качеств, могла располагаться на всем протяжении шкалы, чтобы избежать инструментального искажения.

- умение поощрять усилия других;
- способность к сотрудничеству.

В десятку важнейших входят такие качества как **«умение ставить и решать творческие задачи»**, **«умение прощать ошибки других»**, **«умение предвидеть ход событий»**, **«умение быть отзывчивым на эмоциональное состояние других»** и **«стремление к новизне»**.

Однако **«готовность к любым изменениям»**, **«умение рисковать»** и **«готовность к риску»** занимают позиции во втором десятке, что свидетельствует о медленном осознании руководителями музеев важности этих качеств для эффективного управления в условиях рыночных преобразований.

Пять из девяти качеств, получивших у директоров музеев «средние» оценки (ранг: 25-33), а именно «наличие оправданного консерватизма, неприятие рискованных решений», «стремление действовать по сложившимся схемам, дающим надежные результаты», «умение длительно и концентрировано работать», «умение быть осторожным», «опора на традиционные подходы» хорошо вписываются в образ «старого директора музея», достаточно успешно действовавшего в условиях командно-административной системы.

Ситуация такова, что музейные менеджеры к настоящему времени отказались от «старого образа» профессии, но новый только еще создают. Поэтому образ успешного руководителя сочетает в себе как старые, так и новые элементы.

Показательны представления директоров музеев о том, без каких качеств успешный менеджер вполне может обойтись: из семи качеств-аутсайдеров самые низкие значения имеют те, которые относятся к практике «осознанного эгоцентризма» и «жесткого санкционирования»:

- умение все делать самостоятельно;
- умение не забывать о своих интересах;
- умение действовать в рамках жестких технологий;
- стремление опираться на деловую помощь одного-двух человек;
- умение не забывать ошибочные решения и их «авторов»;
- умение не замечать эмоциональных переживаний других людей;

- умение ставить других «на место» в их ожиданиях признания собственных заслуг.

Мы видим, что российские менеджеры предпочитают управлять, опираясь на «гуманные технологии», и избегать «жестких и индивидуализированных решений».

Заключение: на пути к преобразованию себя

В настоящее время процесс поиска моделей выживания организаций идет параллельно с выработкой новых деловых и личностных качеств у их руководителей. Процесс этот, однако, имеет непоследовательный характер. Ценностные ориентации руководителей музеев причудливым образом сочетают в себе ценности «нового рыночного» и доперестроечного времени.

И, тем не менее, общий вектор развития руководителей музейных учреждений позволяет говорить о постепенном формировании директоров музеев «нового поколения», что совпадает с общемировыми тенденциями, о которых говорит Ширин Сьючи: «Новое тысячелетие ставит новые задачи ... «гибридный директор» «гибридного музея» нового тысячелетия должен осознавать, что его деятельность может эффективно осуществляться при опоре на четыре важнейшие составляющие: сложность, ответственность, способность и творчество»²⁴.

²⁴ Ширин Сьючи Подготовка музейных директоров нового тысячелетия // Экология культуры. – Архангельск. – 1999. - № 5

3. Маркетинг

Введение

Маркетинг является неотъемлемой частью бизнеса и промышленного производства, и его важная роль в полной мере осознается руководителями самого высокого звена. Даже члены совета директоров ведущих компаний признают, что эффективный маркетинг – действенный инструмент «сбыта», определяющий успех или полный провал продукта на рынке.

Какое же отношение все это имеет к музеям? Ведь музеи не производят продукт, который необходимо продать в привычном смысле этого слова. Так может ли маркетинг коренным образом повлиять на успех или неудачу в деятельности музея?

Мы можем считать, что все то, что мы делаем на благо местного сообщества, является настолько ценным, что побуждает администрацию охотно выделять необходимые для нашего существования средства. Мы можем думать, что музей - место настолько особенное, что для того, чтобы продемонстрировать наш успех, достаточно лишь открыть двери, и через них устремится огромный поток посетителей. Однако опыт подсказывает, что дело обстоит совсем не так.

В периоды экономического спада и кризиса даже самые крупные музеи мира не застрахованы от проблем с отоплением или электричеством, поскольку финансирующие их органы могут не предоставить привычной поддержки. Более того, из многих тысяч музеев всего мира лишь небольшая горстка привлекает то огромное количество посетителей, которое и является верным показателем успеха.

В новых экономических условиях, когда ресурсы ограничены, музеи не имеют возможности существенно увеличить входную плату. Подобная мера скорее оттолкнет, чем привлечет посетителей. Мировая статистика свидетельствует, что входная плата составляет всего лишь некоторую часть необходимого дохода организации: в среднем около 50 процентов. Для того, чтобы обеспечить другие источники дохода, музеям необходимо продемонстрировать

финансирующим органам насколько ценной для общества является их деятельность.

Маркетинг помогает увеличить доходы посредством взимания дополнительной входной платы, а также наглядно продемонстрировать приносимую нами пользу, будь то увеличение числа посетителей, улучшение обслуживания посетителей или же информирования тех, кто принимает важные для нас решения, о высоком качестве услуг, предоставляемых нашим музеем.

Даже успешно работающие музеи имеют в своем составе отдел маркетинга, задача которого содействовать увеличению посещаемости, расширению музейной аудитории или же распространению информации о музее среди тех, кто его не посещает. Настоящий раздел посвящен различным аспектам работы, осуществляемой музейными специалистами по маркетингу с целью добиться реальных результатов по всем вышеперечисленным направлениям.

3.1 Маркетинг: взаимодействие с аудиторией

Что такое музейный маркетинг?

Согласно классическому определению, маркетинг это инструмент, позволяющий определить, спрогнозировать и удовлетворить потребности и нужды потребителя. Забегая немного вперед, мы можем также утверждать, что эффективный маркетинг способен существенно повлиять на формирование потребностей, а иногда даже непосредственно их сформировать.

В случае с музеями потребителями являются наши реальные и потенциальные посетители. Если основная стратегия для выживания музеев России в новых экономических условиях – доказать обществу свою необходимость и пользу, то они должны активно изучать свою реальную аудиторию, удовлетворять ее потребности и влиять как на нее, так и на свою потенциальную аудиторию с целью привлечения большого числа посетителей. Маркетинг в данном случае является важным инструментом, помогающим добиться поставленных целей. Музей, способный продемонстрировать высокие показатели посещаемости, располагает ключевым преимуществом, открывающим новые источники дохода. Однако мы можем использовать маркетинг и в качестве инструмента,

помогающего определить, удовлетворить и оказать влияние на потребности финансирующих музеев организаций и потенциальных спонсоров.

Таким образом, отделу маркетинга или специалисту по маркетингу отводится в музее ключевая роль. Директора и менеджеры могут воспользоваться в своей работе подходами, ориентированными на рынок, с тем, чтобы с максимальной отдачей реализовать потенциал музея. Результаты исследований и знания специалиста по маркетингу помогают и при разработке стратегии, следуя которой музей сможет заявить о себе миру.

Рассмотрим более подробно функции и роль специалиста по маркетингу. К их числу относятся: предоставление данных для составления перспективного плана работы музея; разработка и осуществление глобальной маркетинговой стратегии в рамках всего музея; планирование и проведение краткосрочных маркетинговых кампаний в ходе отдельных выставок или мероприятий; участие в исследованиях и маркетинговая поддержка кампаний по привлечению внебюджетного финансирования и работы со спонсорами.

Процесс осуществления маркетинга

Процесс осуществления маркетинга имеет циклический характер и подразумевает постоянный анализ и пересмотр достигнутого в целях повышения эффективности работы. основополагающим принципом всегда должна быть миссия музея, а потому начать необходимо с выявления **долгосрочных и краткосрочных целей**. Сам процесс четко подразделяется на четыре стадии, которые постоянно повторяются, следуя друг за другом:

- Стадия 1: подготовка, включающая проведение исследования и анализ, а также составление маркетингового плана
- Стадия 2: осуществление
- Стадия 3: анализ и оценка
- Стадия 4: корректировка и пересмотр

На последней стадии подводятся итоги, полученные в ходе непосредственно приобретенного опыта, которые затем кладутся в основу подготовительной стадии к последующему маркетинговому циклу.

Если говорить об участии специалиста по маркетингу в разработке стратегических планов музея, будь то перспективный план или долгосрочная маркетинговая стратегия, то, как правило, это проекты, возглавить которые стремится сам директор музея. Однако основное исследование для него проводится отделом маркетинга.

На начальных стадиях проекта необходимо опросить всех руководящих сотрудников по поводу того, что они считают основополагающими целями музея на планируемый период. В свете текущей ситуации – возникающие трудности и открывающиеся возможности – следует пересмотреть миссию музея (см. СВОД и ПЭСТ анализа в разделе 2.1) с последующим ее уточнением в соответствии с намеченными целями. В план может входить целый ряд различных задач, включающих, например: улучшение финансового положения музея; упрочение его позиций в глазах публики; увеличение числа посещений или привлечение новых категорий посетителей. В ходе этой подготовительной стадии основная роль сотрудника, отвечающего за маркетинг, заключается в том, чтобы предоставить предварительные статистические материалы в форме фактов и цифр, говорящих о том, как посетители используют музей и каково мнение публики о его работе.

Перспективные планы и долгосрочные маркетинговые стратегии подразумевают долгосрочный прогноз на будущее, включая общие цели и задачи. В ходе, как этой, так и последующих стадий работы специалист по маркетингу наряду с другими сотрудниками музея делает свои комментарии и вносит предложения.

Однако большинству музеев необходимы также краткосрочные планы, рассчитанные на определенную выставку или мероприятие. Подобные планы должны решать очень конкретные и узкие задачи, как, например, привлечение определенных категорий посетителей на временную выставку. Разработка краткосрочного плана продвижения того или иного мероприятия и его реализация называется «кампанией», и привлекаться к ней будут также соответствующие специалисты музея. Краткосрочный маркетинг всегда должен служить дополнением к долговременной маркетинговой стратегии, причем на любой стадии планирования могут одновременно проводиться сразу несколько различных кампаний.

Работа специалистов по маркетингу на всех этих направлениях строится по одному и тому же принципу: проведение исследования

и планирование, осуществление плана, анализ и оценка результатов и внесение корректив.

Проведение исследования

Хранителям и сотрудникам, отвечающим за планирование выставок, необходимо в своей работе опираться на результаты исследования посетителя: тогда они будут иметь четкое представление о том, для кого они разрабатывают свои выставки, о необходимой степени детализации информации и уровне ее восприятия посетителем, а также о стиле ее подачи. Аналогичной информацией должны располагать и разработчики маркетингового плана, поскольку она помогает им лучше понять реальную аудиторию музея. Однако они должны стремиться получить и дополнительные сведения, касающиеся мотивации посетителя, его поведения и восприятия, а также попытаться выявить существующие пробелы: например, о категориях населения, не посещающих в музей, с тем, чтобы определить потенциальную аудиторию музея.

В миссию подавляющего большинства музеев входит организация взаимодействия с аудиторией – стремление поделиться с людьми чем-то, что обогатит их представления о мире или/и просто развлечет. На самом примитивном уровне маркетинговое исследование это не что иное, как способ лучше узнать свою аудиторию, с тем, чтобы наладить с ней более эффективное взаимодействие. Все это побуждает музеи каждый год или раз в два года проводить несложное анкетирование посетителей, чтобы отслеживать происходящие изменения. Лишь немногим музеям удается следовать этому принципу, в то время, как большинство из них пытается проводить подобное исследование лишь с весьма условной степенью регулярности. Несомненно, отправной точкой при разработке любого маркетингового плана должно стать анкетирование посетителя.

Маркетинговое исследование, проведенное специалистами-профессионалами, может стать весьма дорогостоящим предприятием. Если вы не можете себе этого позволить, рассмотрите альтернативные способы его осуществления. Иногда можно договориться о сотрудничестве с местным бизнес колледжем, студенты которого с удовольствием помогут вам провести анкетирование ради практики. Это полезный подход, хотя у него есть один недостаток – студенты еще только учатся, они могут допустить ошибку и проявить непоследовательность. Единообразии

и преимуществом чрезвычайно важны при проведении анкетирования: каждый опрашиваемый или заполняющий анкету посетитель должен делать это в одинаковых условиях.

Анкеты для самостоятельного заполнения – наиболее дешевый способ сбора информации, однако большинство музеев, впервые избравших этот путь, очень сильно недооценивают тот огромный промежуток времени, который необходим на обработку и анализ результатов. Даже если вы располагаете специально разработанной компьютерной программой, вашим сотрудникам понадобится много времени, чтобы свести воедино все результаты – а ведь это совсем не та работа, которую можно растянуть на неопределенное время, поскольку подобная информация очень быстро устаревает. Существует целое множество вопросов, которые вы хотели бы задать, но каждый новый вопрос увеличивает время, затрачиваемое на обработку данных. «Вопросы, предполагающие свободный ответ», которые не ограничиваются выбором между «да» или «нет», или отметкой в определенной клеточке, также увеличивают время обработки. Однако, поскольку подобные вопросы дают уникальную возможность узнать, что же люди думают на самом деле, целесообразно включать в анкету по крайней мере один – два таких вопроса.

Необходимо также помнить о том, что срез исследуемой аудитории (количество опрашиваемых) должен быть связан с общим числом посетителей музея, и даже для небольшого музея размер подобного среза должен выбираться рационально - если он будет слишком малым, например, меньше, чем 250, то его ценность невелика. Необходимо учесть все эти моменты при определении тех ресурсов, которые вы намереваетесь выделить на проведение анкетирования, а также того, как наиболее эффективно их можно использовать (технические детали проведения анкетирования посетителя - см. раздел 3.2).

Другие виды исследования относятся к разряду «кабинетных»:

- Ознакомьтесь с данными, полученными другими музеями вашего профиля и другими организациями и центрами досуга и развлечений. Какие категории посетителей они привлекают? Что их посетители находят особенно привлекательным?
- Постарайтесь заполучить местную и национальную государственную статистику по текущей демографической ситуации. Какие категории населения располагают большим

количеством времени на отдых и досуг/ большим количеством ресурсов, которые они в состоянии на него потратить? Каковы местные тенденции в изменении соотношения между возрастными группами?

- Читайте местную и центральную прессу, чтобы отслеживать существующие тенденции в местном сообществе. Уделяет ли правительство приоритетное внимание образовательным программам для школьников/пенсионеров? Заинтересована ли ваша местная администрация в привлечении туристов? Ведется ли в вашей местности строительство домов, которое предполагает появление новой категории посетителей?
- Ведите охоту за любой статистикой, имеющей непосредственное отношение к вашей работе.

Когда вся необходимая информация получена, она может быть представлена в виде отчета, с тем, чтобы определить, какой тип посетителя приходит в музей, а также сопоставить полученные выводы с текущими задачами и другими тенденциями его развития.

Если музей ставит своей задачей увеличить посещаемость, то, с точки зрения маркетинга, для решения подобной задачи легче всего сконцентрировать свои усилия на тех, кто уже является посетителем музея. Однако, если миссия вашего музея предполагает расширение или смену аудитории музея или же эта необходимость была выявлена в ходе СВОД анализа, вы уже не сможете ограничиться таким сравнительно простым подходом. В этом случае особенно полезным может оказаться проведенное вами кабинетное исследование. Выявленные вами местные, региональные или национальные тенденции могут навести вас на мысль о том, как можно удержать или расширить аудиторию музея. Например, в некоторых районах школьное население растет медленно и даже сокращается, в то время, как процент пожилого и активного населения увеличивается. Наряду с ними есть районы, ставшие особенно популярными среди недавно разбогатевших категорий населения. Подобная информация может оказаться полезной при формулировании целей и задач, касающихся увеличения посещаемости музея.

Результатом такого практического исследования является анализ посетителя, позволяющий вам определить, на каком этапе развития вы находитесь по отношению к поставленным целям. Ниже кратко излагаются результаты анализа посетителей и перспективные цели музея Дж. Поля Гетти (Лос-Анджелес, США) на 1996 год:

«В настоящее время отмечается некоторый дисбаланс в области посетителей музея. Слишком значительный процент среди посетителей нашего музея составляют люди с высоким уровнем образования и дохода. Подобное положение дел не отражает реально существующее экономическое и социальное многообразие нашего города. Кроме того, мы не привлекаем достаточно разнообразную по этническому составу публику. Для более, чем половины детей, обучающихся в школах нашего города, испанский язык является родным (на нем говорят в семье), однако такие дети составляют лишь незначительный процент посетителей музея. Большое число наших посетителей имеют чрезвычайно высокую мотивацию и понимают нашу привлекательность, они умеют пользоваться инфраструктурой музея и осознают, какую пользу музей приносит им самим и их семьям. Многие представители этнических меньшинств, которые посещают наш музей, в первый раз пришли туда с большой неохотой, но визит им понравился, несмотря на то, что они не воспользовались всем спектром предоставляемых музеем услуг. Этническое многообразие города не уменьшается, а наоборот неуклонно растет, причем подобная динамика характерна и для детей школьного возраста, число которых увеличивается из года в год.

Наша ключевая задача - усовершенствовать спектр предлагаемых музеем услуг и наладить более эффективный маркетинг, для того чтобы расширить этнический состав привлекаемой аудитории. Наша главная цель на последующие два года - наладить взаимодействие с учителями и общественными лидерами, проживающими в испаноговорящих районах города».

Последние два предложения звучат кратко и просто, однако они содержат важные для развития музея цели и предполагают определенное финансирование и/или время и усилия сотрудников для их выполнения. Когда в ответ на сложившуюся ситуацию разрабатывался маркетинговый план, он основывался на детальной информации, собранной в ходе анкетирования, а также содержал рекомендации в области наиболее оптимальных слов и формулировок, которые необходимо использовать для описания музея с целью привлечения посетителей с низкой мотивацией. Коллекции музея Гетти в основном включают Европейское искусство периода 1400 – 1900 годов. Стремясь привлечь людей латиноамериканского происхождения, необходимо было принять в расчет их весьма ограниченные представления о европейской культурной традиции и представить музей как приятное место, где

можно интересно провести выходной день с семьей, заодно узнав что-то новое, избегая в описании упора на высокую эстетическую ценность искусства.

Планирование

Имея на руках всю необходимую информацию, вы можете приступить к подведению итогов. На данном этапе важно поделиться информацией со всеми коллегами, чтобы все сотрудники музея двигались в едином направлении, исходя из общих представлений. Не следует навязывать маркетинговый план коллегам. В его осуществлении должны принять участие все, поэтому каждый сотрудник должен четко понимать основополагающие принципы и иметь возможность внести свой вклад в общее дело.

Начать разработку маркетингового плана, особенно если в этом процессе участвуют коллеги, работая в режиме круглого стола, несомненно, полезно с проведения СВОД анализа (См. 2.1 и 2.2). При этом один и тот же аспект может иногда появиться одновременно под разными заголовками. Например, если в музее недостаточно эффективно налажено распространение рекламных материалов, этот аспект будет фигурировать под заголовком «Слабые стороны», а также под заголовком «Возможности», поскольку слабые стороны легко определить и также легко перевести в разряд открывающихся возможностей для повышения эффективности работы музея.

Самый лаконичный маркетинговый план, который мне когда-либо доводилось видеть (составленный военным музеем небольшого городка в Англии), занимал всего пять страниц, однако содержал в себе все необходимые моменты:

1. Какова наша ключевая задача?
2. Какие слова оптимально подходят для описания нашего музея?
3. Кому мы служим в настоящее время?
4. Как мы можем описать различные «типы» людей, которых мы стремимся привлечь (наша целевая аудитория)?
5. Как мы можем установить контакт с этими людьми?
6. Какими ресурсами мы располагаем?
7. Каковы те трудности, которые нам необходимо преодолеть?
8. Как добиться того, чтобы наша цена на входной билет была конкурентоспособной?

9. Какой вид рекламы позволит привлечь наибольшее число посетителей из числа нашей целевой аудитории?
10. Каков оптимальный график проведения рекламных мероприятий?
11. Какие буклеты наиболее полно отвечают потребностям нашей целевой аудитории?
12. Каковы каналы распространения этих буклетов?
13. Каковы те СМИ, которых мы можем привлечь к нашей работе?
14. Каковы наиболее влиятельные в финансовом и политическом отношении организации?
15. Как установить с ними контакт?
16. Как можно улучшить работу с туристами?
17. Какие задачи стоят перед сувенирным магазином при музее?
18. Каковы те особые услуги, которые могут реально привлечь нашу целевую аудиторию?
19. Какие особые мероприятия могут привлечь нашу целевую аудиторию?
20. Как можно усовершенствовать наши вывески и указатели?
21. Как можно повысить качество обслуживания посетителя?
22. Какой процент нашего бюджета мы собираемся выделить на каждый из вышеперечисленных аспектов?

Каждый из этих заголовков в отдельности и все они вместе составляют маркетинговый план музея, представляя своего рода «скелет», который обрстет «плотью» различных мероприятий, направленных на выполнение целей и задач, изложенных в плане. Когда речь заходит о конкретном целевом сегменте рынка, музей должен четко знать, как он намеревается с ним работать. Недостаточно просто заявить - «посредством распространения рекламных буклетов». Если мы собираемся использовать буклеты, плакаты или любой другой вид печатных рекламных материалов, план должен оговаривать, каким образом каждый из этих материалов будет соответствовать особенностям того целевого сегмента рынка, на который он рассчитан – с точки зрения пропаганды музея, стиля, оформления и языка. Необходимо также оговорить тщательно отобранные каналы распространения.

На момент составления маркетингового плана вы можете не знать всех деталей того, что вы собираетесь предпринять, но ваши намерения должны быть четко изложены. Таким образом, если вы намереваетесь распространять рекламные плакаты в школах с целью установить контакт с детьми определенного возраста, вы, возможно, не сможете точно сказать, как именно вы будете это делать, однако вы можете включить в план следующую краткую информацию:

«Распространить материалы в школах X типа, располагающихся в Y районах, используя наиболее низкокзатратные методы. Для выявления наиболее оптимального метода распространения требуется дополнительное исследование».

Чем больше деталей вы включите, тем более точно мы сможете распланировать выделение ресурсов, однако основная функция маркетингового плана заключается в том, чтобы четко сформулировать цели и задачи, не вдаваясь в отдельные подробности, и представить убедительную аргументацию для выделения необходимых для выполнения плана ресурсов. На стадии осуществления плана, прежде чем приступить к реализации отдельных его пунктов, у вас будет возможность подробно рассмотреть все возможные пути и средства.

Творческие идеи в маркетинге

Очевидно, что идеи, призванные активизировать маркетинговую стратегию или кампанию, будут определяться тем, чего сам музей хочет добиться и теми представлениям о нем, которые существуют сегодня и которые были выявлены в ходе исследования посетителя.

Однако если вы стремитесь привлечь конкретную новую аудиторию, если вы ставите своей задачей привлечь посетителей на новую временную выставку или расширить вашу аудиторию в целом, ловко используя существующие тенденции, тогда, для того, чтобы ваш план обрел плоть, вам необходимо воспользоваться творческими концепциями маркетинга.

Наиболее распространенные концепции маркетинга направлены либо на увеличение числа посещений путем новой оригинальной подачи коллекций, либо на удержание и расширение уже существующей аудитории музея путем демонстрации чего-то нового, но в то же время, не отпугнув ее чем-то уж чересчур экзотичным и непривычным.

Пример конкретного музея 1: Новое содержание для небольшого музея

ПРОБЛЕМА Получив дополнительные ресурсы, музей местного городка коренным образом переосмыслил и расширил свою постоянную экспозицию. Как это можно использовать для привлечения новой аудитории?

СТРАТЕГИЯ Предоставьте доступ в музей в непривычное время – в один или несколько особых вечеров – и пригласите как можно больше местных жителей.

ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ В МАРКЕТИНГЕ

- Максимально возможную рекламу этих особых вечеров удалось обеспечить с минимумом затрат посредством: рекламного объявления, размещенного по доступной цене в местной газете; пресс-релиза, отосланного на местную радио станцию, которая обеспечила бесплатную рекламу в своем эфире; приглашений, ксерокопии которых сотрудники музея раздавали всем желающим на рыночной площади в центре города.
- Многие пришли из чистого любопытства; в качестве приветствия на новой экспозиции их угощали недорогими напитками. Они смогли своими глазами увидеть все изменения и рассказали об этом своим друзьям и родственникам.

Пример конкретного музея 2: Музей узкоспециализированного научного профиля

ПРОБЛЕМА В национальном музее железнодорожного транспорта падает посещаемость. Проведенные исследования показывают, что три четверти посетителей музея - мужчины в возрасте 35-54 лет; одну треть составляют дети и менее одной десятой приходят в составе школьных групп. Каким образом можно расширить аудиторию музея?

СТРАТЕГИЯ Для того, чтобы сделать музей более привлекательным для более широких масс населения, предоставить более широкий доступ в музей для семейного посетителя и школьных групп, увеличивая, таким образом, количество посещений, необходимо включать в ваш перспективный план новые концепции. Раньше экспозиция музея была в основном рассчитана на закоренелых энтузиастов железнодорожного дела: экспонаты демонстрировали различные технологии, описывая процесс эксплуатации железной дороги, причем объекты должны были говорить сами за себя. Исследовав новые темы и разделы, музеем удалось значительно расширить свою аудиторию, добиться роста

посещаемости, причем согласно прогнозам, число посетителей, на настоящий момент составляющее 400 000 человек, должно ежегодно увеличиваться приблизительно на 5 %, достигая, таким образом, 500-600 000 человек.

ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ В МАРКЕТИНГЕ

- Новая экспозиция позволила представить тему железной дороги в соответствующем контексте, подчеркнув то влияние, которое она оказывала и продолжает оказывать на жизнь людей. Более явный акцент был сделан на социальный и экономический аспекты истории развития железнодорожного транспорта, на тему путешествия по железной дороге, опыт которого имеет большинство людей, что значительно расширяет рамки заинтересованной аудитории. На экспозиции представлены такие темы, как: роль железной дороги в жизни людей; влияние железной дороги на окружающую среду; железная дорога как комплексная система; железнодорожные технологии.
- Кино является весьма популярным видом искусства, поэтому было решено создать кино-программу «Железная дорога на экране», которая охватывала широкий круг тем: реальные факты и вымысел, сны и ночные кошмары, скорость и технологии.
- Не всякая техническая информация может быть представлена на экспозиции, поэтому была создана специальная база данных, которая позволяет ознакомиться с более подробными сведениями, полученными в ходе исследований, проведенных в расположенном поблизости институте железнодорожного транспорта.

Пример конкретного музея 3: Экспозиция, представляющая незнакомую тему

ПРОБЛЕМА: Художественная галерея запланировала проведение выставки, приуроченной к началу нового тысячелетия и представляющей ряд произведений живописи и скульптуры, которые столетие назад экспонировались в рамках Всемирной выставки в Париже. С точки зрения маркетинга, идея представить творения таких знаменитых художников, как Пикассо и Матисс, наряду с произведениями их современников из России, Финляндии, Америки, Японии и Австралии, возможно, намного менее известных за пределами своих стран, казалась весьма привлекательной. Однако, несмотря на то, что публика охотно идет смотреть работы таких знаменитых мастеров, как Клод Монэ, она с некоторым подозрением относится к незнакомым ей именам, а согласно результатам предварительного исследования, лишь

немногочисленные искусствоведы и редкие представители широкой публики имели представление о существовании большинства художников, работы которых экспонировались на выставке. Каким образом галерея могла обеспечить возмещение затрат на организацию выставки посредством привлечения максимально возможного числа посетителей?

СТРАТЕГИЯ: Разработайте ряд концепций, которые помогут вам проинформировать публику о предстоящей выставке и привлечь посетителей; позаботьтесь о своевременном оповещении прессы и постарайтесь создать среди публики атмосферу томительного ожидания открывающейся возможности познакомиться с целым рядом незнакомых ей ранее работ – у публики не должно складываться ощущение, что она не понимает смысла выставки: это может оставить ее равнодушной.

ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ В МАРЕКТИНГЕ

- В качестве образа для основного рекламного плаката выставки галерея остановила свой выбор на работе Поля Гогена – художника, пользующегося огромной популярностью у своего постоянного посетителя.
- Кроме того, был создан целый ряд вспомогательных рекламных плакатов для размещения их на станциях метро. Их сюжетную основу составляли афиши соревнований по боксу начала века, которые были призваны подчеркнуть, что 1900 год был периодом столкновений, временем, когда новое современное искусство бросало вызов истеблишменту, подготавливая, таким образом, публику к восприятию контрастов и неожиданных открытий, наряду с любимыми и привычными работами.
- Наконец, на радио была проведена целая серия интервью с кураторами-организаторами выставки, которые рассказали о сложном процессе создания экспозиции, обсудили тонкие политические моменты, связанные с переговорами о предоставлении экспонатов, а также поделились конкретными проблемами, возникшими в процессе транспортировки огромных полотен традиционных художников, заключенных в изящные рамы. Все это помогло придать выставке личностное и по-человечески располагающее звучание.

Пример конкретного музея 4: Как музею удалось извлечь пользу из истории, рассказанной местной прессой

ПРОБЛЕМА Краеведческий музей располагается в городе с древней историей, где бурными темпами идет современное строительство: археологи имеют право в сжатые сроки провести предварительное исследование выделенного под застройку участка, прежде чем строители приступят к работам, что часто приводит к интересным находкам. Археология чрезвычайно популярна среди жителей города, а одной из последних находок был древнеримский саркофаг: какую же пользу из всего этого музей может извлечь для себя?

СТРАТЕГИЯ Создайте некую связь между музеем и сделанной находкой, используя продуманную рекламу и новые технологии. Публика будет охотно возвращаться в музей, который может предложить ей нечто новое, особенно, если вы сумеете пробудить ее интерес.

ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ В МАРКЕТИНГЕ

- С самого начала находка широко освещалась в местных новостях – на открытие саркофага на стройплощадке было приглашено телевидение. Свое дальнейшее продолжение история получила уже в стенах музея, когда представителям публики было разрешено присутствовать в специальной лаборатории при извлечении из саркофага искусно выполненного свинцового гроба, который был признан основной находкой. Предположения археологов о важности открытия подтвердились – внутри были обнаружены останки женщины, а также сохранившиеся фрагменты савана из золотой парчи.
- Основываясь на всеобщем любопытстве, пробужденном открытием, музей обратился к местному специалисту с заданием реконструировать лицо женщины в виде глиняного портрета при помощи компьютерных технологий. Подобный творческий подход к сделанной находке позволил привлечь внимание национальных СМИ.
- Была заказана реплика гроба из стекловолокна, чтобы посетители имели возможность лучше рассмотреть его и даже потрогать руками.
- Наконец, все эти объекты были объединены в рамках небольшой тематической экспозиции, что породило новую волну интереса к музею и позволило привлечь множество посетителей.

Пример конкретного музея 5: Музей, расположенный в новом районе

ПРОБЛЕМА Рассматриваемый в данном примере краеведческий музей располагался в районе новостроек большого города: никто не знал, ни где он находится, ни о том, как до него добраться, поскольку он располагался за пределами посещаемого туристами района. В миссию музея входило проведение просветительских программ для взрослого населения, однако денежными ресурсами на это музей не располагал. Каким образом музей мог заявить о своем существовании широкой публике, осуществляя в то же время свою миссию?

СТРАТЕГИЯ Рядом с музеем располагался целый ряд офисов, сотрудники которых в основном проживали в другом районе. Выработанная музеем стратегия предполагала привлечение служащих в музей в течение их обеденного перерыва.

ТВОРЧЕСКИЕ ИДЕИ В МАРКЕТИНГЕ

- Известные местные эксперты были приглашены для проведения во время обеденного перерыва неформальных бесед по различным темам: городская архитектура, литературная среда города и т.д. В программе принимали участие хранители музея, которые рассказывали о различных аспектах коллекции, принося демонстрационные материалы, которые публика имела возможность подробно рассмотреть, а иногда даже и подержать в руках заключенные в специальные ящички экспонаты, например, изделия из фарфора или стекла, а также образцы исторических костюмов. Было предусмотрено время на вопросы и ответы.
- Реклама лекций осуществлялась посредством незамысловатых, изготовленных силами музея плакатов, которые сотрудники музея размещали в расположенных поблизости офисах. Программа имела большой успех, которому она была во многом обязана лекциям, слух о которых передавались из уст в уста, создавая музею хорошую рекламу не только среди местной публики, но и среди более широкого контингента.
- Со временем, на основании накопленного опыта лекционная программа была усовершенствована: продолжительность лекций не превышала 40 минут, поскольку люди начинали уставать, а, кроме того, их обеденный перерыв длился не больше часа, и нужно было еще успеть за это время перекусить. Было отмечено, что передаваемые из уст в уста рассказы о музее и радио передачи были гораздо более эффективными, чем рекламные плакаты, которые

часто терялись среди другой многочисленной информации. Вскоре о музее и его местоположении узнали очень многие.

Осуществление маркетингового плана

Мероприятия, проводимые в целях осуществления маркетингового плана, могут включать некоторые или все из ниже перечисленных пунктов:

- **Работа с прессой и СМИ:** рассылка всевозможных пресс-релизов в различные СМИ; информационные письма основным теле- и радио компаниям и ведущим журналистам, заблаговременно оповещающие о предстоящих выставках и событиях; организация бизнес-ланчей, брифингов, пресс конференций и просмотров выставок; оповещение пресс агентств и информационных служб; проведение тренинга по принципам и методам взаимодействия со СМИ для основных представителей музея; составление плана по фотоматериалам; изготовление качественных фотографий для рекламы в СМИ и т.д.

- **Информационные материалы для широкой публики:** брошюры и буклеты; вкладыши и листовки (небольшие тонкие буклеты размером в одну страничку, которые можно приложить к почте или газетам с минимальными затратами); плакаты; календарный план предстоящих мероприятий; рекламные материалы, например, рекламные объявления на столах в ресторане, спичечные коробки, детские салфетки под столовый прибор в ресторане, а также другие маленькие предметы, на которых можно разместить информацию; информационные письма, распространяемые прямой рассылкой; стенды с туристической информацией, размещаемые в холлах гостиниц; знамена, вывески и указатели.

- **Реклама:** рекламные объявления в газетах и журналах; плакаты определенного размера, размещаемые в общественном транспорте; реклама на радио и реклама государственных служб вещания (бесплатные рекламные объявления государственных служб вещания, предоставляемые некоммерческим организациям); реклама на телевидении (слишком дорогое удовольствие для музеев во всем мире); реклама на одноразовой упаковке, например, молока или различных круп.

- **Формирование общественного мнения:** специальные брифинги и приемы для местного сообщества и политических лидеров;

выступления представителей музея в различных клубах и обществах; специальные экскурсии для лиц VIP; лоббирование: например, проведение встреч с представителями администрации города, составление и отправка писем и всевозможных заявок, адресованных городским властям.

- **Спонсорство и привлечение внебюджетного финансирования (фандрейзинг):** выявление потенциальных спонсоров и установление преемственности между их целями и задачами музея; разработка и составление заявок на спонсорскую поддержку; создание и постоянное обновление списка контактов; обращение к спонсорам и отслеживание результатов.

- **Туризм:** распространение музейных рекламных материалов в Информационно-туристические центры; информирование туристических организаций и тур-операторов; проведение ознакомительных экскурсий для гидов и консьержей (некоторые музеи также проводят работу с шоферами такси и/или парикмахерами – в принципе, проводить подобную работу на регулярной основе можно с любыми профессиональными группами, имеющими непосредственный контакт с публикой); подготовка таких печатных материалов, как рекламные буклеты, для размещения на стендах в холлах гостиниц и т.д.; выпуск пресс-релизов для гостиничных групп и авиалиний в журналах, предоставляемых во время полета; изучение степени владения иностранными языками персоналом музея, а также проведение тренинга для сотрудников в сфере заботы о посетителе.

- **Забота о посетителе:** убедитесь, что все до единого сотрудники музея, с которыми посетители входят в непосредственный контакт, имеют четкое представление о плане музейного здания и хорошо знают о программах, осуществляемых музеем. Им необходимо помочь научиться вежливому и четкому общению с посетителем, а также поощрять их к тому, чтобы они делали все возможное, чтобы посетитель получил удовольствие от визита. Подразделения, отвечающие за уборку и обслуживание, должны научиться работать более эффективно (подробнее об этом смотри в разделе 3.3).

Помните о том, что такие мероприятия, как открытие новой выставки, предоставляют прекрасную возможность создать определенный резонанс в СМИ и пригласить в музей влиятельных людей, которые будут польщены вашим вниманием и получат прекрасное впечатление от музея, представшего им во всем своем

блеске. Разумеется, что воспользоваться открытием выставки в подобном ключе вы сможете только, если она подготовлена к сроку и включает интересный для публики материал, если подготовлены материалы для СМИ и если открытие запланировано на тот день и час, когда наиболее важная для вас часть публики сможет прийти (например, открытие выставки не должно совпасть с какой-нибудь важной конференцией, правительственной встречей или спортивным событием), а также если вы заранее разослали приглашения.

Мониторинг и оценка

Понимание факторов успеха или неудачи во всех разделах маркетингового плана чрезвычайно важно для планирования будущего. Методы оценки посредством самоотчета, включающие интервью или анкетирование, гораздо более надежны, чем метод наблюдения.

- **Реклама**

Эту область оценить нелегко. Если вы включили ваучеры или купоны в рекламу, размещенную в газетах и журналах, вы можете снабдить каждый купон определенным цифровым или буквенным кодом. Когда вы получите купоны назад, вы сможете проанализировать, откуда они и в каком районе, из числа тех, где вы разместили рекламу, удалось добиться наибольшего успеха. Обычно ресурсы, которыми располагают музеи, редко позволяют провести достаточно широкомасштабную кампанию, чтобы подобный подход привел к успеху. Опрос посетителей о том, что привело их в музей, полезен, однако опыт показывает, что люди совсем не всегда могут точно вспомнить, что именно побудило их прийти.

- **Бюджет**

Реальные затраты на рекламу, как правило, весьма сильно отличаются от первоначально запланированных. Несомненно, необходимо вести четкие записи, с тем, чтобы на следующий год ваши подсчеты были более точными. Помните о том, что, используя низкозатратные методы и методы, которые вообще не требуют никаких затрат, можно эффективно распространять информацию: важен сам факт коммуникации и взаимодействия с общественностью.

- **Распространение рекламных материалов**

Одним из путей выявления наиболее успешных каналов распространения ваших рекламных буклетов является включение в

них простых заявок на участие в конкурсе, причем на купоне должен быть указан код. Получив присланные по почте купоны, вы сможете по кодам определить, какой канал распространения проявил себя как наиболее успешный. Можно также проанализировать указанные в купонах адреса, чтобы определить, где живут приславшие заявки на конкурс, и занести их имена во всевозможные списки для прямой рассылки информации о предстоящих мероприятиях.

- **Туризм**

Любой маркетинговый план, ориентированный на туристов, должен быть впоследствии проанализирован. Наиболее надежный путь – дать указание сотрудникам на контроле опрашивать посетителей о том, откуда они прибыли. В качестве альтернативного варианта вы можете поощрять посетителей расписываться в книге отзывов, однако при этом кто-то должен регулярно, каждый месяц отслеживать записи и регистрировать, откуда прибывают посетители.

- **Пресса и СМИ**

Число упоминаний и публикаций в прессе может служить своего рода количественным показателем, однако раз в год следует оценить общегодовой объем освещения музейных мероприятий в СМИ, а также выявить, насколько эффективной была размещенная информация с точки зрения реакции публики. Соответствует ли то впечатление, которое получает о вас публика, тому, которое вы стремились произвести?

- **Забота о посетителе**

Это тот параметр, который необходимо отслеживать ежедневно. Менеджеры должны осуществлять регулярный мониторинг. Содержится ли музей в чистоте и порядке? Все ли сотрудники вежливы с посетителями и тепло их приветствуют? Всем ли стандартам отвечает музей? Иногда полезно попросить друга, который хорошо представляет себе круг ваших проблем, посетить ваш музей инкогнито и поделиться о полученном в ходе визита впечатлении.

Спонсоры и другие финансирующие организации

Привлечение посетителей и предоставление им возможности получить удовольствие от визита в музей являются ключевыми факторами в обеспечении стабильного существования музея в условиях смешанной рыночной экономики. Однако для того, чтобы разрабатывать разнообразные программы, осуществлять новые

проекты и даже решать такие более насущные проблемы, как починка крыши и усовершенствование системы охраны, музейным менеджерам необходимо расширять имеющиеся источники финансирования, которые не должны сводиться лишь к доходу, получаемому от продажи входных билетов и урезанному на сегодняшний день традиционному государственному финансированию.

В идеале работой по привлечению внебюджетного финансирования и маркетингом не должен заниматься один и тот же человек. В небольших британских музеях это иногда имеет место, но часто может служить доказательством легкомысленного отношения к обоим видам деятельности. Между этими двумя аспектами существует важная взаимосвязь: для того, чтобы привлечь спонсоров, музею необходима хорошая реклама, а спонсоры, в свою очередь, будут стремиться сделать себе рекламу за счет поддержки музея.

Безусловно, маркетинг закладывает основы для проведения мероприятий по привлечению внебюджетного финансирования. Чем больше публика будет знать о вашем музее, тем легче будет привлечь внимание различных финансирующих организаций – в особенности, спонсоров и доноров – к нуждам музея. В такой ситуации успех действительно порождает успех. Большинство профессиональных специалистов по фандрейзингу, недавно назначенных на эту должность, подчеркивают необходимость повышения популярности музея прежде, чем они непосредственно приступят к своей работе.

Основные усилия в ходе кампании по фандрейзингу следует направить на получение поддержки от: различных трестов и фондов; благотворительных организаций и пожертвований; доход от членских взносов; помощь деньгами или услугами/товарами. Однако не следует забывать и о самом важном источнике финансирования. Если музей получает основную поддержку от городской администрации, местного или федерального правительства, то этот источник финансирования всегда должен стоять на первом месте при организации связей с общественностью и маркетинга. Гораздо проще – да и важнее – обеспечить стабильные и регулярные дотации, чем находиться в постоянном поиске новых источников дохода.

Умение выявить интересы потенциального спонсора и подстроиться под них является ключевым моментом в любой кампании по фандрейзингу. Хорошо известно, что музеи могут быть полезны местным (или национальным) правительственным органам, обеспечивающим основное финансирование, содействуя тому, чтобы их программы гибко реагировали на социальные изменения в обществе. Музей является своего рода важной ареной общественной жизни, и он должен соответствовать потребностям общества, всегда рассматривая их сквозь призму своей миссии. Например, в период экономических или политических перемен музейным хранителям необходимо пересмотреть коллекции и изучить их потенциал, с тем, чтобы сделать упор на экспонатах, связанных с актуальными процессами и тенденциями.

Однако в силу того, что в современных экономических условиях организации культуры вынуждены искать дополнительные источники финансирования за пределами государственного сектора, будь то получение коммерческого дохода от членских взносов или поиски благотворительной поддержки или подача заявки на спонсорство, музеям необходимо найти партнеров, цели и задачи которых были бы близки их собственным. Например, если музей активно работает с детьми и завоевал в этой области хорошую репутацию, он должен стремиться искать партнеров, которые захотели бы присоединиться к этому важному делу.

Без сомнения, тот факт, что работа в области маркетинга и фандрейзинга развивается в одном направлении, представляется весьма логичным. Иногда для того, чтобы добиться положительного результата в фандрейзинге, необходимо сделать упор на маркетинге, а иногда благодаря усилиям, предпринимаемым в области маркетинга, могут открыться неожиданные возможности для фандрейзинга. Необходимо поддерживать любые возникающие контакты, неуклонно изучать интересы потенциальных партнеров и делиться полученной информацией со всеми заинтересованными лицами. Хорошие результаты при осуществлении небольшого проекта при условии их эффективной рекламы и пропаганды принесут свои дивиденды в будущем, прокладывая дорогу активной спонсорской поддержке. Даже в том случае, если вы обратились за спонсорской поддержкой и получили отказ, вам, возможно, удалось лучше понять, какие именно проекты могут заинтересовать эту компанию – а это важная информация.

Эффект «синергизма» между маркетингом и фандрейзингом должен «подпитываться» миссией музея. Эти две области характеризуются динамизмом, и они должны являться логическим продолжением разделяемой всеми сотрудниками главной цели музея, а не определять общую стратегию развития. Каждая из этих областей должна дополнять другую, с тем, чтобы способствовать реализации того потенциала, который заложен в этих различных творческих усилиях.

Хороший специалист по фандрейзингу не будет сидеть на месте, сложа руки – он будет активно встречаться с полезными людьми, стремясь вовлечь как можно большее их число в свою орбиту. Как только вам удалось, благодаря проведенному исследованию, выявить интересный вариант, наилучший способ подступиться к потенциальному спонсору – это установить личные отношения или воспользоваться услугами известного вам посредника, а не обращаться к нему, в качестве «человека с улицы», о котором ему ничего не известно.

Тем не менее, после первоначального знакомства необходимо представить хорошо продуманное деловое предложение в письменной форме. Классическое предложение подобного рода, как правило, включает в себя следующее:

- Краткая аннотация предложения, дающая общее представление о проекте
- Информация о музее, его миссии, достижениях и поставленных задачах (которые должны быть созвучны политике спонсора)
- Описание проекта, его обоснование, содержание и цели, которые должны быть достигнуты в ходе его реализации
- Детальное описание заранее просчитанного резонанса, который получит проект: ваши планы в области маркетинга; как вы намереваетесь обеспечить должную рекламу; каково ожидаемое число посетителей или людей, которые получают информацию
- Бюджетные расчеты, показывающие, как и на что вы будете использовать имеющиеся денежные ресурсы и помощь в виде услуг/товаров
- Перечень конкретных преимуществ и пользы для спонсора: что ваш потенциальный партнер получит в обмен на оказываемую музеем поддержку
- Заключение, в котором еще раз оговариваются преимущества и польза данного проекта

В приложениях могут содержаться краткие сведения об основных лицах и организациях, задействованных в проекте – специалистах, других музеях, корпоративных партнерах или партнерах в области образования. Можно также приложить вырезки с положительными отзывами прессы и многие другие материалы, содержащие исчерпывающую информацию, которые не вошли непосредственно в сам проект, но которые помогают убедительно представить цель проекта и подчеркнуть его актуальность/важность для потенциального спонсора. В принципе везде, где это возможно, в проекте необходимо делать упор на известные вам цели и задачи вашего потенциального партнера: правильно расставленные акценты помогут читателю четко понять, в чем и как его собственные задачи совпадают с вашими.

Старайтесь всегда отслеживать дальнейшее развитие ситуации после подачи предложения, связавшись с потенциальным партнером по телефону или пригласив его в музей для последующих обсуждений. Окажите ему незабываемый прием во время визита в ваш музей. Даже если он не поможет вам в этот раз, по крайней мере, он навсегда вас запомнит, и, вполне вероятно, изыщет возможность помочь в другой раз.

Будьте внимательны к вашему спонсору на протяжении всего процесса переговоров: он заслуживает хорошего отношения, а также того, чтобы его постоянно информировали и чтобы с ним советовались по мере развития ваших планов. В идеале между вами должны установиться истинно партнерские отношения, в результате которых каждая сторона получит пользу. Музей может гордиться своим вкладом в партнерство – ведь он сообщает своему партнеру ценность, равнозначную получаемой помощи, и, вступая в подобное партнерство, музей должен всегда помнить о своих главных целях и задачах, которые разделяются всеми его сотрудниками и лежат в основе его политики. В конечном итоге публика может потерять интерес к музею, если заметит, что все ваши выставки подчинены одной цели: сделать рекламу продукции или услуг спонсора, или если требования спонсора заставляют вас жертвовать принципами, которые вы исповедуете.

Спонсор может многое получить от партнерства, если музей поддерживает его высокие стандарты, и если его компания непосредственно ассоциируется с превосходным качеством и красотой, а не просто платит за свою рекламу. Союз равных партнеров в проекте, качество которого не вызывает сомнений,

гораздо более важен, чем просто отношения, целиком и полностью построенные на денежном интересе. И музей, и спонсор только выиграют, если выставка или проект основаны на мощной идее, отражающей интересы публики, и их концепция согласуется с миссией музея, в то же время соответствуя интересам и задачам спонсора.

Одно известное в Великобритании предприятие розничной торговли предметами одежды, например, так объясняет свое стремление поддерживать искусство:

«Сообщество, в жизни которого искусство занимает важное место, сможет по достоинству оценить изящные предметы и захотеть обладать ими. Наша компания стремится всегда и во всем ассоциироваться с качеством там, где она соприкасается с жизнью людей».

Заключение

В конечном итоге, все вышесказанное относится и к специалистам по маркетингу. Они могут помочь развить, расширить и углубить интерес к тому, что может предложить музей. Тем не менее, последнее слово остается за посетителем, а основная ценность всегда будет заключаться в уникальных объектах и идее, которые и являются основным «смыслом существования» каждого музея.

Вопросы и ответы

В: Какова разница между маркетингом и рекламой?

О: Музейный маркетинг служит своего рода «зонтиком» для целого ряда различных мероприятий. Реклама – одно из мероприятий, призванных поддержать маркетинговую стратегию или кампанию.

В: Кто лучше всего подходит на роль специалиста по маркетингу в музее?

О: Если вы не можете позволить себе назначить определенного человека, который будет заниматься исключительно маркетингом, найдите сотрудника, который был бы заинтересован в выполнении подобной работы. В этом случае необходимо сократить его остальные обязанности, с тем, чтобы он мог сконцентрироваться на маркетинге. Личные качества, необходимые для этого, - здравый смысл и энтузиазм. Избранный сотрудник должен также

пользоваться авторитетом у своих коллег, в противном случае его усилия обречены на неудачу. Как правило, сами директора музеев часто берут на себя функции маркетолога, чтобы положить начало. Без сомнения, директор должен активно участвовать в подобной работе и оказывать необходимую поддержку.

В: Насколько значительные ресурсы могут понадобиться?

О: Музеи в США и Великобритании вкладывают в маркетинг различные суммы денег. Как правило, в среднем эта сумма составляет около 4% совокупного бюджета музея (за вычетом заработной платы). Когда речь идет о важных выставках, вполне обычной практикой является выделять на нужды маркетинга приблизительно 10-20 % всего выставочного бюджета. Как правило, чем более насущной является потребность увеличить доход за счет продажи входных билетов, тем больший процент бюджета будет выделен на маркетинг. Однако многого можно добиться и без значительных затрат, а иногда и вообще бесплатно – если все тщательно продумать, творчески отнестись к делу и приложить максимум усилий.

В: Каким образом можно в сжатые сроки и с минимумом затрат добиться увеличения числа посетителей?

О: Это можно сделать, проведя ряд мероприятий, посвященных темам, которые пользуются всеобщей популярностью. Согласно старинной Английской поговорке, темы, связанные со «смертью, сексом и драгоценностями», обречены на успех. Иногда надо просто набраться смелости «взять на прокат» то, что постоянно мелькает на страницах прессы, и продемонстрировать это в рамках временной выставки. Популярная поп-группа, например, может ненадолго предоставить свои инструменты; кинозвезда – свои костюмы; различные знаменитости – свои личные коллекции. Однако спросите себя: действительно ли это все необходимо? Если это никак не связано с миссией музея или основным направлением его деятельности, которые смогут поддерживать интерес посетителей и в дальнейшем, подобные меры приведут лишь к краткосрочным успехам. Для того, чтобы музей действительно получил ощутимую пользу, все ваши уловки, направленные на завлечение публики, должны быть непосредственно связаны с миссией музея.

Две идеи, которые успешно себя зарекомендовали в США и Великобритании, это «личные коллекции посетителей» и непосредственные демонстрации работы различных умельцев или реставраторов. Приглашая представителей сообщества

продемонстрировать свои личные собрания – будь то коллекции спичечных коробков, спортивных сувениров или изделий из фарфора – вы сможете подчеркнуть важность вопросов, связанных с обеспечением сохранности и консервации ценного исторического материала, а также продемонстрировать «музейную кухню» - работу, которая обычно остается скрытой для посетителей. Подобные выставки, как правило, вызывают большой интерес и содействуют установлению хороших связей с местным сообществом. Наблюдать за тем, как работают мастера своего дела, чрезвычайно увлекательно. Огромной популярностью пользуются мероприятия, в которых умельцы и реставраторы демонстрируют свое искусство, особенно если посетители могут задать им интересующие их вопросы.

В: Каков самый главный и критически важный фактор, обеспечивающий музею «паблисити»?

О: Главное, что вы должны сделать, это активно заявить о музее, сделать его «видимым» для публики. Если вы хотите привлечь новых посетителей, то нужно позаботиться о том, чтобы они могли легко найти ваш музей. Какими бы большими и броскими ни были ваши вывески и сколько бы вы ни размещали указателей, их никогда не будет много. Стоит потратить максимум усилий и времени на то, чтобы все необходимые указатели были на месте. Никогда не сдавайтесь раньше времени. Если перед вами стоит задача заменить слишком маленькие и невзрачные вывески и указатели, проявите все творчество, на которое вы способны, и научитесь обходить или изменять существующие правила. Внимание поможет привлечь связка разноцветных воздушных шаров или флаги и знамена. Иногда можно воспользоваться временными указателями, в том случае, если местные власти запрещают вывешивать постоянные. Необходимо просто добиться того, чтобы целый ряд «специальных» временных указателей и вывесок всегда был на месте.

Контрольные вопросы:

Напишите маркетинговый план размером не более трех страниц в расчете на выставку, приуроченную к столетнему юбилею некоего воображаемого музея (тематически коллекция этого музея соответствует собранию вашего музея). В вашем распоряжении бюджет на сумму 2 000\$ и целый год на осуществление необходимого планирования. Вы можете также продумать возможности привлечения дополнительного финансирования или

получения поддержки в форме «натурального» продукта или услуг. Территориально ваш воображаемый музей располагается в центре оживленного города, куда приезжает все больше и больше зарубежных туристов, однако никто из них никогда не был в вашем музее и, возможно, ничего о нем не знает. Ваш музей ежегодно посещают 20 000 человек. В основном это местные жители, которые приходят 3-4 раза в году. У вас появился новый сотрудник, отвечающий за просветительскую работу и преисполненный множеством интересных идей о том, как можно организовать работу с детьми.

Для того, чтобы проверить, все ли необходимые пункты вы включили в ваш план, вы можете рассмотреть следующие связанные с маркетингом темы:

1. Сведения о вашем реальном посетителе и о тех, кого вы стремитесь привлечь
2. Целевые сегменты рынка (см. 3.2)
3. СВОД анализ (Слабые стороны, Возможности, Опасности и Достоинства) (см. 2.1)
4. Как лучше представить музей нашей целевой аудитории?
5. Оцените имеющиеся финансовые и человеческие ресурсы
6. Разработайте план
7. Определите методы и пути мониторинга
8. Осуществите ваш план
9. Произведите анализ и оценку результатов
10. Выявите основные уроки, которые необходимо извлечь для дальнейшего планирования

3.2 Наш посетитель: кто он и каковы его потребности

Введение

Однажды хранитель одного Британского музея, финансируемого государством и на протяжении длительного времени испытывающего сокращение числа посетителей, заметил, что не помешало бы включить в музейные этикетки более глубокую научную информацию, поскольку посетитель уже обладает достаточными знаниями о предмете. Заявив это, он сделал две ошибки. Во-первых, он сознательно игнорировал наметившуюся тенденцию к сокращению посещаемости музея, и, во-вторых, он сделал вывод о необходимости усложнить этикетки, не проведя предварительного исследования потребностей посетителя. Ведь вполне возможно, что публика переключилась на другие музеи,

более соответствующие их реальным интеллектуальным запросам, которые совершенно не совпадали с представлениями о них хранителя музея.

Хорошо известно, что посетители ограничены во времени и располагают определенным количеством денег и энергии, в то время как городские музеи и другие культурные организации и центры досуга вступают между собой в жесткую конкуренцию за эти ограниченные ресурсы. Более того, такие города, как Санкт-Петербург, Париж, Берлин и Барселона также конкурируют между собой за свою долю туристического рынка, а, следовательно, за своего международного посетителя. Маркетинг помогает нам привлечь и удержать посетителя, и в Великобритании накоплен определенный опыт для изучения музейной публики. Мы называем это маркетинговым исследованием посетителя, которое, если его проводить правильно, служит наилучшим залогом вашего успеха.

В задачу данного пособия не входит рассмотрение всего объема технических приемов и знаний, необходимых при проведении маркетингового исследования, и, если у вас возникают вопросы в отношении, скажем, статистического анализа, то лучше обратиться за консультацией к экспертам. Тем не менее, существует целый ряд областей, где сотрудники музея, обладая минимальной подготовкой, могут воспользоваться не требующими больших затрат методами, чтобы получить необходимую информацию. Нет никаких причин, препятствующих тому, чтобы взять эти методы на вооружение и наладить более эффективный маркетинг наших музеев.

Важность понимания рынка

Музейные менеджеры полагают, что посетители приходят в тот музей, который предлагает нечто чрезвычайно интересное, визит в который дает полное удовлетворение и ощущение не зря потраченных денег.

Некоторые музеи добиваются успеха благодаря своему более привлекательному по сравнению с другими музеями-конкурентами «продукту» (постоянные коллекции или выставки или и то, и другое). Британский музей в Лондоне, например, располагает уникальными коллекциями мирового значения, и вход в него свободный; ему не нужно прилагать огромные усилия, чтобы ежегодно привлекать миллионы туристов. Однако лишь очень немногие музеи могут этим похвастаться. Другие добиваются успеха

посредством настойчивой и продуманной рекламы, несмотря на то, что их «продукт» не обладает сиюминутной привлекательностью. Относительно немногим музеям удастся «купить» успех подобным образом, но, по мере того, как посетитель становится более опытным и избирательным, такой подход становится все менее и менее эффективным. Есть и такие музеи, которые в своей работе сочетают качественный «продукт» и рекламу, в то же время, предоставляя высокий уровень обслуживания посетителя. В этом случае музей стремится удержать посетителя, наиболее полно удовлетворяя его потребности – интеллектуальные, психологические, физические и финансовые.

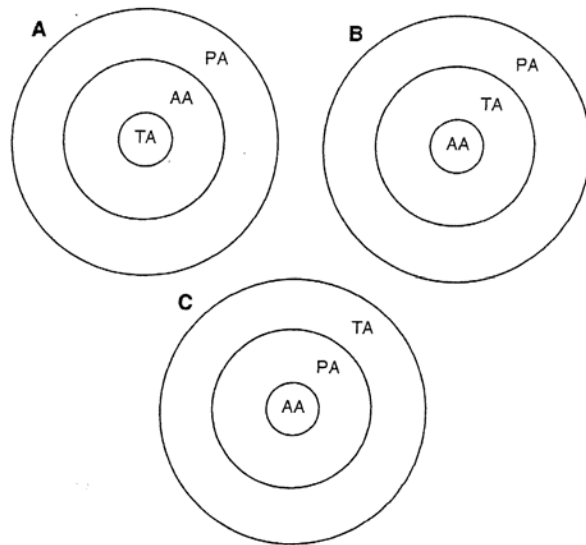
В основе третьего подхода лежит принцип, при котором во главу угла поставлен наш клиент, т.е. посетитель. Сегодня многие музеи, работающие в условиях рынка, идут по этому пути, включая и те, которые раньше, в менее острой конкурентной среде, выживали исключительно благодаря уникальности своих коллекций. Умение стать на позицию посетителя и взглянуть на музей его глазами подразумевает знание того, кто он и каковы его потребности. Только тогда мы сможем предложить «продукт», отвечающий их запросам и выгодно выделяющий нас из числа других конкурентов.

Таблица 1. Соотношение между потенциальной аудиторией (ПА), реальной аудиторией (РА) и целевой аудиторией (ЦА).

А. Типичное положение дел в стабильной среде, где целевая аудитория представляет собой часть реальной.

В Ситуация, когда музей стремится расширить круг своих посетителей, привлекая более широкую аудиторию.

С. Традиционная ситуация, в которой музей ошибочно пытается угодить всем сразу.



Музейные аудитории и сегменты рынка

Принято различать людей, которые посещают музей в данный момент времени (реальная аудитория музея) и всех тех людей, которые потенциально могут стать его посетителями (потенциальная аудитория). (Таблица 1). Многие музеи проводят исследование посетителя, ориентируясь на реальную аудиторию. Однако иногда наше внимание может быть сосредоточено на потенциальной аудитории, т.е. в тех случаях, когда наша задача состоит в том, чтобы увеличить посещаемость или привлечь новую аудиторию (например, иностранных туристов, а не местных ученых-исследователей), или просто удержать своего посетителя в условиях растущей конкуренции.

Потенциальная аудитория обычно слишком разнородна по своему составу, чтобы работать с ней, как с единой, однородной группой, будь то в области выставок, рекламы или обслуживания посетителя. Необходимо постараться избежать распространенной ошибки: если мы будем стремиться угодить всем сразу, то в результате не угодим никому. Таким образом, мы должны выбрать для своей работы одну или несколько целевых аудиторий.

Целевая аудитория – абстрактное понятие, однако, она непосредственно и четко связана с реальной и потенциальной аудиториями (Таблица 1), и именно исходя из нее, музей строит

свою дальнейшую деятельность и разрабатывает свой продукт. Примером целевой аудитории могут служить местные школьные группы, включающие детей в возрасте от 7 до 11 лет, в программу обучения которых входят дисциплины, связанные с экспозицией музея.

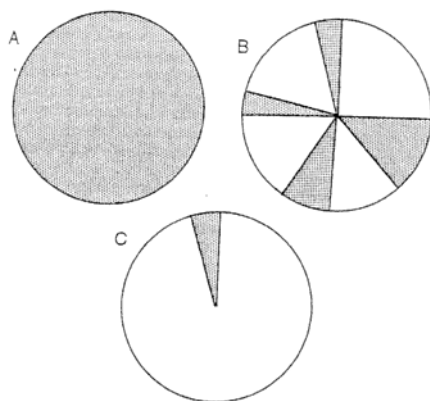
Вот как определяет свою целевую аудиторию Музей Естествознания в Лондоне: «посетители, не имеющие специальной подготовки в области биологии или геологии, однако, обладающие общими представлениями о предмете и способные понимать текст, по уровню сложности в среднем соответствующий восприятию 15 - летнего школьника, а также способные оперировать абстрактными понятиями, если таковые иллюстрируются конкретными примерами».

Таблица 2. Три подхода к маркетингу

А. Массовый маркетинг, когда музей стремится охватить всю потенциальную аудиторию

В. Избирательный маркетинг, когда музей сосредотачивает свои усилия на нескольких конкретных сегментах (целевых аудиториях), при работе с которыми он использует разные, четко отобранные приемы и методы

С. Нишевый маркетинг, когда музей сосредотачивает свои усилия на одной небольшой части потенциальной аудитории



В маркетинге (Таблица 2) мы обычно используем понятие «сегмента рынка», а не целевой аудитории, однако основной принцип остается неизменным: нельзя угодить всем сразу. Следуя этому правилу, мы должны стараться избегать массового маркетинга (Таблица 2А), а отбирать несколько сегментов рынка (целевых аудиторий) и сосредотачиваться на каждом из них в отдельности, «подгоняя» под них наш продукт (Таблица 2 Б). Наименьшая по размеру группа, с которой мы работаем, это т.н. «ниша», когда мы концентрируемся лишь на одном небольшом сегменте (Таблица 2 В), и этот вариант больше подходит музеям специального профиля, поскольку для выживания им достаточно обеспечить себе потенциальную аудиторию.

Как правило, определить целевую аудиторию (целевые аудитории) не так просто, как в случае школьных групп. Однако очень важно сделать правильный выбор, поскольку от этого зависит успех. Здесь полезно воспользоваться ПЭСТ анализом (см 2.1), т.е. оценить потенциальную аудиторию в свете особых политических, экономических, социальных и технических условий, в которых

музей существует и работает. Политический фактор может включать, например, доступность страны для посещения иностранными туристами или изменения роли церкви в постсоветский период. Экономический фактор может зависеть от наличия денежных ресурсов, которые местное население с состоянием потратить на посещение музея, или же от изменения курса доллара, влияющего на конкурентоспособность наших музеев в глазах иностранных туристов.

Социальные условия включают демографические изменения: в Великобритании, к примеру, за последние 10 лет намечилось сокращение числа посетителей в возрасте 15-24 лет и относительный рост посетителей в возрасте 25-34 лет, в число которых, возможно, входят молодые семьи, составляющие важную часть аудитории музеев. Изменения в технологиях затрагивают практически все сферы жизни, например, формируя новые стандарты и требования к экспозиционной работе музеев и коммуникации, а также порождая альтернативные формы досуга и развлечений.

Наши затраты на более полное удовлетворение запросов целевой аудитории должны соответствовать ее размеру. Нецелесообразно тратить деньги на новые выставки или виды услуг, например, создание этикеток на иностранных языках, если нет реальных гарантий отдачи. Отдача может выражаться как в увеличении доходов музея, так и в росте числа посещений, более полном удовлетворении потребностей посетителя или же в росте авторитета музея.

Таким образом, наша задача состоит в том, чтобы точно определить размеры рынка, т.е. число посещений со стороны потенциальной аудитории, и убедиться в том, что она достаточно значительна и стоит наших усилий. Обычно наибольшие возможности для увеличения посещаемости музея исходят из развивающихся областей, например, международного туризма, где конкуренция с другими музеями и формами досуга не так остра

Эмпирическое исследование: как к нему подойти

Как видно из Таблицы 2, мы можем определить сегменты рынка как четко разграниченные группы нашей потенциальной аудитории. С другой стороны, мы обычно даем целевым аудиториям более абстрактное, развернутое определение (как,

например, в случае Музея Естествознания), которое мы можем использовать, например, при разработке образовательных выставок. Целевые аудитории являются своеобразными «строительными лесами», которые мы используем в своей работе, и они определяются на основании решений, принимаемых самими музейными менеджерами.

Принимая важные решения, музейные менеджеры должны учитывать, что между выявленной ими целевой аудиторией, реальной и потенциальной аудиториями музея должно быть определенное соответствие. Наши представления о двух последних аудиториях мы можем расширить посредством эмпирического исследования. Например, можно задаться вопросами:

- Кто они – наши посетители?
- Почему они решили прийти в наш музей?
- Когда они обычно посещают /планируют посетить наш музей?
- Чего они ждут от посещения?

Поведение посетителя: некоторые результаты исследования, проведенного в малых и средних по размеру музеях Северной Америки и Западной Европы:

- Визит в музей расценивается как социальное мероприятие, возможность побыть с семьей и друзьями; посетитель – не энтузиаст-самоучка
- Для большинства посетителей это их первый или, редко, повторный визит
- В среднем время, проведенное в музее, не превышает двух – двух с половиной часов
- Посетители все время находятся в движении, стремясь обойти всю экспозицию, а не сосредотачиваясь на отдельных экспонатах
- Как правило, посетители достаточно бегло осматривают экспонаты, останавливаясь дольше лишь перед некоторыми из них
- Многие экспонаты «проходят мимо», т.е. посетители их просто игнорируют
- Посетители обычно уделяют экспонатам внимание на протяжении первых 30-45 минут визита, по истечении которых они реже останавливаются перед ними, и время их осмотра сокращается, подобно тому, как сокращается и количество остановок в целом ближе к окончанию посещения

Таковы данные о личных качествах людей, их поведении, отношении и ожиданиях. Исследователи собрали значительную информацию обо всем этом в музеях Западной Европы и США.

Теперь о механизмах, используемых при сборе подобной информации.

Прежде всего хотелось бы напомнить золотое правило: **не приступайте к сбору данных, пока вы четко и ясно не сформулировали цели вашего исследования.** Музеи уже и так собрали огромное количество информации, не преследуя при этом никакой конкретной цели, или же руководствуясь неверными целями: чтобы не отстать от других; чтобы подтвердить то, что они и так знают; чтобы оправдать уже принятые решения, чтобы подогнать статистику и т.д. Все это напрасная трата усилий и денег.

Чтобы полностью обезопасить себя от ошибок, полезно составить предварительный план с указанием цели данного исследования, исполнителей, методики проведения, анализа и интерпретации полученных данных. На этой же стадии мы должны также определить временные рамки и финансовые ресурсы, необходимые для проведения исследования. Помните:

лучше вообще ничего не делать, чем предпринимать не продуманное и плохо спланированное исследование.

Иначе неточные данные могут ввести нас в заблуждение и заставить принять неверное решение.

Методы исследования

Традиционно выделяются два основных подхода к сбору информации, известные как «кабинетное» и «полевое» исследование (Таблица 3). Кабинетное исследование включает в себя анализ имеющейся статистики, в то время как полевое подразумевает сбор новых эмпирических данных. В первую очередь следует проводить кабинетное исследование, на основании которого можно попытаться выстроить предварительную картину вашего сектора в музейном мире, прежде чем задействовать более значительные финансовые ресурсы для дальнейшего сбора данных. Основными источниками информации обычно служат имеющаяся а нашем распоряжении

статистика (например, время посещения музея), местные или общенациональные отчеты о структуре населения и ее изменениях, современных тенденциях в области развития туризма и т.д)

Таблица 3. Методы сбора информации при проведении маркетингового исследования



При осуществлении полевого исследования, мы обычно проводим анализ (Таблица 3), либо посредством наблюдения за поведением людей (метод наблюдения), либо посредством беседы с ними (расспрашивая их о том, что они чувствуют, думают или знают относительно обсуждаемой темы). В маркетинговом исследовании нечасто прибегают к методу наблюдения, в основном проводятся анкетирование и интервью, фиксирующее чувства и размышления респондентов в форме устного рассказа.

Спланировать и провести исследование в принципе не сложно, и, как мы убедимся в дальнейшем, оно основывается на соображениях здравого смысла. Тем не менее, если мы хотим правильно и успешно его осуществить, необходимо все тщательно продумать и

обговорить ряд последовательных стадий. Мы всегда должны выбирать метод сбора данных в соответствии с родом информации, которую мы стремимся получить, целью исследования и ресурсами, которыми располагаем. Например, нецелесообразно использовать метод, требующий высокоразвитых навыков проведения интервью, если нельзя задействовать персонал, обладающий профессиональной подготовкой в этой области.

Основные данные о посетителе, обычно получаемые в результате проведения маркетингового исследования

- Пол
- Возраст
- Социальная принадлежность посетителей
- Расстояние от их дома до музея
- Род занятий (для анализа социально-экономической группы)
- Образование
- Количество предыдущих посещений
- Причины, побудившие прийти в музей

Мы часто пытаемся разделить маркетинговое исследование на количественное и качественное. В первом из них мы изучаем то, что реально существует, а во втором – количественное выражение этих явлений. Несмотря на то, что количественное исследование обычно более жестко «структурировано», чем качественное, сбор информации происходит сходным образом, независимо от того, используем ли мы метод наблюдения или устного рассказа.

Провести четкую грань между этими двумя подходами в подобном случае будет трудно, и во многих случаях проще говорить о количественных и качественных методах анализа информации. Минимальная задача количественного исследования - получение объективных результатов, которые могут быть суммированы в форме статистического описания – диапазон явления, средняя величина и стандартная ошибка. Поэтому необходимо тщательно собирать информацию, используя стандартные вопросы.

При выполнении маркетингового исследования мы можем во многих случаях говорить о количественном и качественном исследовании как о двух взаимосвязанных этапах работы. На первом, качественном, этапе мы даем явлению приблизительную, «грубую» оценку, чтобы составить общее представление о наших

посетителях и их мнении. На втором же, количественном, мы стремимся получить объективные результаты, чтобы проверить правильность наших первоначальных заключений и заложить прочную основу для принятия последующих административных решений.

Исследуемая аудитория: выделение желаемого среза

При проведении статистического исследования мы обычно не можем провести интервью с каждым, кто приходит или может прийти в музей, или раздать всем и каждому анкеты. Как правило, мы имеем дело с определенным срезом, и здесь-то и кроется возможность допустить ошибку. Необходимо помнить, что

результаты, полученные от опроса непредставительной группы, могут оказаться бесполезными и даже бессмысленными.

Например, из анкет, которые мы оставляем для самостоятельного заполнения посетителями, мы можем получить некую информацию только о той подгруппе посетителей, которые не поленились взять и заполнить нашу анкету, однако, это никак не обогатит наши знания о посетителях музея в целом. Совершенно очевидно, что различие между этими двумя группами гораздо более глубокое, чем просто большая или меньшая склонность к заполнению анкет. Аналогично, низкий процент возврата анкет может ввести нас в заблуждение, и если мы хотим принять важные решения на основании полученных результатов, нельзя довольствоваться меньшим, чем две трети полученных обратно анкет. **Опираясь на данные, полученные в результате некорректно проведенного исследования, мы будем знать о реальном положении дел еще меньше, чем, если бы мы вообще ничего не предпринимали.**

Как повысить процент возврата анкет, предназначенных для самостоятельного заполнения

- Приложите к анкете краткое информационное письмо, содержащее описание проводимого исследования, его цели и круг возможных респондентов
- Сделайте упор на наиболее важные для опрашиваемых моменты
- Подчеркните важную роль их ответов в деле усовершенствования работы музея в будущем

- Предоставьте гарантию анонимности и конфиденциальности
- Придайте анкете личностное звучание, чтобы убедить респондентов в их значимости и в том, что выбор на них пал не случайно, а в ходе тщательной процедуры отбора
- Ваши анкеты должны быть простыми по содержанию и легкими в работе
- Продумайте возможные поощрения, например, имена всех респондентов заносятся в благодарственный список или участвуют в конкурсе на получение какого-либо приза

Строго говоря, нам необходим выборочный срез исследуемой группы людей (круг опрашиваемых) - выборочный в том смысле, что у всех членов группы одинаковых шанс быть отобранным. Существует целый ряд весьма несложных методов для получения систематической и объективной выборки опрашиваемых, и опыт показывает, что такие систематически выявленные срезы могут служить приемлемой заменой выборочному срезу.

Во-первых, надо четко определить круг опрашиваемых (например, мы можем захотеть исключить из него детей в возрасте до 15 лет и иностранных посетителей, которые входят в нашу реальную аудиторию); во-вторых, выбранный срез должен быть достаточно значительным по размеру, чтобы быть представительным. Величина среза содержит еще один тонкий момент. Хотя распространенное правило гласит «чем больше, тем лучше», существует целый ряд факторов, влияние которых необходимо учесть: закон убывающей достоверности (точность полученных результатов обратно пропорциональна увеличению размера среза), цель исследования и наличие временных и денежных ресурсов.

Теория статистики может помочь нам определить, насколько точны полученные нами данные, но не насколько точными они должны быть; это должны определить те, кто планирует и проводит исследование. В большинстве случаев достаточным является срез, составляющий 10-20 процентов от всей аудитории, причем нижний предел обычно используется для больших аудиторий (например, 10 процентов от общей аудитории в 5000 человек). Как правило, 300 – 400 ответов являются вполне достаточными для общего исследования посетителей.

Определив желаемую величину среза, необходимо продумать, каким образом мы можем ее обеспечить. Самый простой путь –

подсчитать, сколько интервью нам необходимо провести, руководствуясь предыдущей статистикой посещаемости за аналогичные периоды в году (кабинетное исследование), а затем расставить персонал, берущий интервью, в подходящих местах - обычно у выхода – и отсчитывать каждого n-ого посетителя, начиная с любого числа между 1 и n, пока желаемая величина среза не будет достигнута.

Таким образом, если аудитория опрашиваемых составляет 30 000 человек, а мы хотим получить данные от 300 интервью, для получения среза необходимо отбирать каждого 100-ого посетителя. Аналогичным методом можно воспользоваться при проведении исследования посредством рассылки анкет по почте, отсчитывая по определенной схеме адреса в перечне, а не посетителей на выходе из музея. Получить нужный срез при проведении исследования по телефону несколько сложнее, и эта работа должна осуществляться опытными профессионалами.

Согласно альтернативному методу, использовавшемуся Музеем Естествознания в Лондоне, весь день делился на четыре периода для проведения интервью по два часа каждый. Берущие интервью проводили по полу около входа или выхода – там, где они располагались - воображаемую черту, и по истечении двух минут с начала каждого двухчасового периода пытались проинтервьюировать первого, кто пересекал черту. Следующее интервью они предпринимали через 20 минут и т.д. Таким образом, каждый интервьюер проводил за два часа максимум шесть интервью. Если посетитель отказывался дать интервью или находился за рамками выявленного круга опрашиваемых, сотрудник выжидал еще 30 секунд, прежде чем обратиться к следующему посетителю. Если воображаемую черту пересекали сразу несколько человек, выбор интервьюируемого производился произвольно.

Стремясь получить желаемый срез, необходимо учитывать изменения характеристик аудитории в зависимости от времени, дня, недели или года. Срез, сделанный на основе одиночных посетителей в будний день, может ввести нас в заблуждение, если большинство наших посетителей составляют, как правило, семейные группы, приходящие в музей в выходные дни; срез, полученный на основе местного населения, не может дать нам адекватного представления о наших посетителях в целом, если они, как правило, туристы и приезжают в летнее время.

Метод устного рассказа посетителя

Респонденты заполняют анкеты самостоятельно, давая письменные ответы на вопросы, которые администрация музея решила в них включить. В ходе индивидуальных интервью сотрудник музея может получить дополнительную информацию и попросить собеседника прокомментировать свои ответы. Данные, полученные в ходе интервью, гораздо богаче, в то время как анкетирование обходится дешевле, лучше позволяет обеспечить анонимность респондента и требует меньших усилий для своего проведения.

Составляя текст анкеты и опросника для проведения интервью, администрация должна определить их размер, типы вопросов, их порядок и систему фиксации ответов. Золотое правило гласит:

выбирайте такие вопросы, ответы на которые помогут нам узнать о нашей аудитории то, чего мы еще о ней не знаем, и то, что нам необходимо знать для принятия более эффективных решений.

Наиболее полезную информацию, как правило, дают исследования, включающие анализ демографических характеристик наряду с изучением представлений, мнений, интересов, ценностей, отношения и деятельности посетителя. Как правило, посетитель может уделить на интервью не больше 20 минут, а еще лучше рассчитывать максимум на 10-12 минут. Отсутствие времени обычно является самой распространенной причиной отказа посетителя принять участие в исследовании.

Составление анкет и опросников для проведения интервью.

- Ваша анкета должна быть как можно более краткой и простой по содержанию, чтобы не испытывать терпения посетителя
- Начните анкету с краткого вступления, поясняющего цель данного исследования
- Включайте только те вопросы, которые имеют непосредственное отношение к цели исследования
- Разбейте сложные вопросы на несколько более простых
- Избегайте сложных терминов, позаботьтесь о том, чтобы вопросы были четко и однозначно сформулированы и отражали суть проблемы

- Располагайте вначале знакомые/привычные вопросы, а потом незнакомые/непривычные
- Располагайте вначале вопросы о фактах, а потом о мнении
- Стремитесь получить ответы, которые легко обрабатывать и анализировать; избегайте неоднозначности

Анкеты и опросники для проведения интервью, имеющего своей целью сбор количественной информации, обычно содержат т.н. вопросы с «закрытым концом». Респондент должен ответить «да» - «нет», или выбрать вариант ответа из ограниченного перечня. В ходе качественного анализа полезнее использовать вопросы с «открытым концом», на которые респонденты отвечают своими словами в свободной форме. Мы можем поощрять подобные ответы в режиме неформальной беседы или использовать заранее заготовленную памятку с перечнем предполагаемых для обсуждения тем и вопросов.

В частично структурированных интервью, как и при количественном анализе, мы используем стандартные формы со строго фиксированным набором вопросов и ограниченными возможностями интерпретации и комментариев к ответам. Такие стандартные интервью целесообразно проводить, когда в нашем распоряжении несколько интервьюеров, поскольку мы можем добиться некоего единообразия в подходе и сопоставить результаты. Мы также используем заранее заготовленные перечни тем и вопросов и стандартные формы при проведении неструктурированных интервью, но в этом случае мы можем обсуждать темы и вопросы в любом порядке, а также пытаться интерпретировать и поощрять комментарии к ответам на свое усмотрение. Этот метод позволяет получить более систематизированную информацию, чем свободная неформальная беседа и не требует особых профессиональных навыков взятия интервью.

Результатом количественного исследования является огромная база данных, трудно поддающихся кодированию и анализу. На проведение и обработку результатов неформальной беседы уходит больше всего времени, а уровень субъективности достаточно высок, поскольку результаты в значительной степени зависят от суждения интервьюера. Ее главное преимущество заключается в том, что она позволяет с сочувствием отнестись к разногласиям между опрашиваемыми людьми.

Примеры вопросов с «закрытым концом»

1. Ответ подразумевает выбор между «да» - «нет»

Это ваш первый визит в музей?

- (1) Да
- (2) Нет

2. Ответ подразумевает выбор одного варианта из числа предложенных

Когда вы приняли решение пойти в музей?

(обведите выбранный ответ кружком)

- В день посещения.....1
- За день до посещения.....2
- За 2-3 дня до посещения.....3
- За 4 дня – неделю до посещения.....4
- Больше, чем за неделю до посещения.....5
- Ответа нет.....6

3. Ответ подразумевает использование номинальной шкалы

Ваш пол

- Мужской
- Женский

4. Ответ подразумевает использование цифровой шкалы

Какова ваша высшая образовательная квалификация?

(обведите выбранный ответ кружком)

- Нет квалификации.....1
- Аттестат о среднем образовании.....2
- ПТУ.....3
- Незаконченное высшее образование.....4
- Степень бакалавра (наука, искусство).....5
- Степень магистра (наука, искусство).....6
- Кандидатская степень(наука, искусство, медицина)..... 7

5. Ответ подразумевает использование временной шкалы

Как долго вы намереваетесь пробыть сегодня в музее?

- (1) несколько минут
- (2) полчаса
- (3) 45 минут
- (4) час

- (5) полтора часа
- (6) два часа
- (7) два с половиной часа
- (8) три часа и более
- (9) не знаю

6. *Ответ подразумевает сравнение*

Пожалуйста, сравните этот музей с другими музеями города

- (1) он лучше, чем многие другие
- (2) это музей среднего уровня
- (3) он хуже, чем многие другие

7. *Ответ подразумевает использование определенных категорий*

Насколько полезными, по вашему мнению, являются подробные тексты этикеток к музейным экспонатам?

- (1) *очень полезны*
- (2) *во многом полезны*
- (3) *их польза невелика*
- (4) *никакой пользы*

Необходимо сначала апробировать анкету или вопросник для интервью на небольшой группе исследуемого контингента, прежде чем использовать их в основном исследовании. Это поможет нам определить, насколько они адекватны (т.е. обладают ли респонденты достаточными знаниями, чтобы ответить на вопросы), эффективны (т.е. регистрируют ли они, то, что мы хотим получить) и достоверны (т.е. последовательно ли они регистрируют то, что должны).

При проведении индивидуальной беседы важная роль отводится интервьюеру, который должен уметь найти дружелюбный и доверительный тон. Интервьюер также должен хорошо знать содержание анкеты, а при проведении жестко и частично структурированных интервью неукоснительно следовать предложенной формулировке и порядку вопросов. Подобный тип интервью не требует высоких навыков, и при определенной подготовке и практике может успешно осуществляться сотрудниками музея.

Кодирование и обработка полученных данных

В приведенных примерах вопросов с «закрытым концом» каждый из них сформулирован таким образом, чтобы полученную информацию было легко фиксировать при помощи простой пометки на бумаге. Это первый шаг на пути к кодированию и анализу данных, причем метод кодирования необходимо разработать с самого начала проведения исследования, с тем, чтобы полученную информацию было удобно обрабатывать вручную или при помощи компьютера. Основные методы обработки данных, полученных в ходе маркетингового исследования, включают:

- Подсчет процента, т.е. пропорции посетителей, которые считают наш музей лучшим, чем многие другие
- Подсчет средней величины, т.е. средней продолжительности пребывания посетителей в музее

Групповые интервью и еще один взгляд на качественное исследование

В количественном исследовании используются как групповые интервью, так и индивидуальные. При исследовании с использованием «**фокус-группы**» мы приглашаем 8-10 человек, отобранных в качестве типичных представителей желаемой аудитории, причем для получения полного спектра ответов может понадобиться несколько подобных интервью.

Интервью проводится в тихом, комфортабельном помещении в течение одного-двух часов, содержание беседы фиксируется для последующего детального анализа. Как правило, для поддержки мы используем опросник, содержащий основные вопросы, однако проводим при этом неструктурированное интервью. Беседа с «фокус-группой» дает нам возможность подробно и свободно исследовать чувства аудитории, особенно, когда члены группы могут сопоставить свое мнение с мнениями других. Однако спонтанный лидер группы может оказать существенное влияние на взгляды остальных, и в любом случае, результаты беседы не будут отражать мнения всей потенциальной аудитории.

Очень часто музеи проводят качественное исследование на чрезвычайно малых, непредставительных срезах аудитории. Это ошибка, если только цель не состоит в том, чтобы провести предварительное исследование, составив общее представление о существующем диапазоне взглядов в какой-либо конкретной области. Как уже говорилось ранее, основному детальному

исследованию на верно отобранном срезе аудитории должен предшествовать предварительный этап.

Качественное исследование предоставляет целый спектр разнообразных ответов, и в этом заключается его основная ценность, однако небрежность в их обработке может свести все усилия на нет. На основании того, что двое из десяти членов фокус-группы считают необходимым для музея ввести новый вид услуг, нельзя делать вывод о том, что 20 % реальной аудитории музея хотят того же. Окончательное заключение можно сделать лишь на основании результатов исследования адекватного среза реальной аудитории, подвергнув их количественному анализу.

Может создаться впечатление, что спланировать и провести качественное исследование легче, чем количественное. Однако, если мы стремимся получить достоверные результаты, такой взгляд ошибочен, поскольку нельзя недооценивать роль профессиональных навыков, необходимых для успешного проведения интервью, сложность процедуры кодирования и обработки таких качественных данных, наконец, необходимый для этого объем работы. Поэтому иногда целесообразнее поручить проведение качественного исследования специалистам-профессионалам.

Последние рекомендации

Тщательно спланированная программа исследования служит наилучшим основанием для эффективной работы музея, ориентированного на посетителя. Она предоставляет ценную информацию для разработки и осуществления программ работы с посетителем. Непрофессиональный исследователь должен руководствоваться правилом:

выбирайте метод, позволяющий легко фиксировать, анализировать и интерпретировать полученную информацию.

Контрольные вопросы:

1. Проведите ПЭСТ анализ для своего музея, выявив три основные тенденции для каждой составляющей анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы). Являются ли они возможностями или угрозами, или и тем, и другим?

2. Выберите одну из возможностей, выявленных в ходе ПЭСТ анализа, и а) определите, существует ли для нее достаточно значительный рынок; б) убедитесь в том, что это растущий рынок.

3. Проанализируйте значительное событие/мероприятие в вашем музее и попытайтесь определить, что привлекло к нему посетителей.

4. Составьте краткое описание (общий портрет) вашего типичного посетителя.

Что в вашем музее его привлекает?

Что привлекает его в других местных музеях?

Основано ли ваше заключение на поверхностном наблюдении?

Уверены ли вы в том, что нарисованная вами картина верна?

5. Составьте перечень основных сегментов вашего рынка и определите целевую аудиторию для каждого из них.

Какие из аудиторий наиболее важны для вашего музея?

Что могло бы заставить их считать ваш музей привлекательным и получить удовольствие от его посещения?

6. Соберите воедино всю имеющуюся у вас информацию о посетителе и поделитесь ею с вашими сотрудниками.

7. Разработайте анкету для тех сотрудников, которые находятся в непосредственном контакте с посетителями, с тем, чтобы они могли фиксировать изменения в моделях посещения и поведении посетителей.

8. Назначьте ответственного за просмотр периодики, который отслеживал бы информацию об изменениях, важных для маркетинга музея; следите за постоянным обновлением подобной информации.

3.3 Как музей должен заботиться о посетителе.

Чтобы доказать, что деньги налогоплательщиков расходуются с пользой, музеи, получающие государственное финансирование, должны соответствовать определенным стандартам. Применительно к вопросам хранения коллекций и их менеджмента существует целый ряд профессиональных норм и показателей измерения

эффективности. Эти требования возникли внутри профессии, для которой основной приоритет – это обеспечить сохранность коллекций, добротность экспозиций и глубину исследований. Стандарты же заботы о посетителе музея – его клиенте – в теории должны «задаваться» самой публикой. Клиенты всегда имеют некоторые ожидания, которые мы должны оправдывать.

Люди, посещающие общественные здания, рассчитывают найти там приличные и чистые помещения. Когда они приходят в музей, они также надеются приятно провести там время. Это значит, что музеи должны уделять больше внимания содержанию таких своих помещений, как туалеты, гардеробы и кафе, а также обеспечивать доброжелательную атмосферу, создаваемую музейным персоналом. Услуги, предлагаемые другими учреждениями сферы обслуживания (отели, авиакомпании, рестораны, магазины) становятся все более и более изысканными, обеспечивают все больший и больший комфорт и внимательное отношение хорошо обученного персонала. Соответственно возрастает и требовательность публики, что заставляет музеи поднимать стандарты своей работы, чтобы не отстать от конкурентов.

Кто они – наши клиенты?

Слово «клиент» имеет совершенно иную коннотацию, чем слово «посетитель». На Западе в данном контексте теперь больше принято использовать слово «клиент», как бы подчеркивая этим, что музеи должны обеспечивать какую-то помощь или выгоду для своего посетителя. Этот термин подразумевает, что между поставщиком услуги и ее получателем заключено некое соглашение. Клиенты – это люди, которые получают от нас продукт или услугу. У всех нас есть свои клиенты, независимо от того платят они нам за услугу или нет.

В мире, где люди имеют возможность выбирать, как провести свое свободное время и на что тратить свободную часть своего дохода, музеям следует позаботиться о том, чтобы в результате предлагаемой ими «сделки» посетитель получал или приобретал впечатления, способные выдержать конкуренцию.

Почему мы должны заботиться о наших клиентах?

- Наша работа начинает приносить большую отдачу.

- Наши посетители уходят от нас удовлетворенными, а, значит, не только сами вернутся к нам еще и еще раз, но и посоветуют прийти своим друзьям.
- Выживем ли мы, зависит от того, сможем ли мы удовлетворить нашего посетителя и сможем ли это доказать.

Впечатление посетителя о нашем музее начинается с качества той информации о нем, которую они видят: верна ли она? достаточна ли? хорошо ли подана? Легко ли найти наш музей? Помогают ли вывески и указатели без затруднений найти вход в музей, гардеробы и те разделы экспозиции, которые их интересуют?

Как только посетитель попадает внутрь здания, качество тех впечатлений, которые он получит от музея, начинает зависеть от контакта с каждым встречающимся ему сотрудником. В работе по повышению стандартов заботы о посетителе самым сложным контингентом оказываются работники охраны. В Великобритании и США проходят горячие споры о роли смотрителей залов и сотрудников службы охраны. Некоторые считают, что их задача – обеспечивать сохранность экспонатов, и ничего более. Но в мире все большее распространение получает новый подход, подразумевающий более активную роль работников охраны в информировании клиентов и окружении их заботой. Вместо того чтобы все свое рабочее время постоянно всех просить ничего не трогать, они должны теперь овладевать приемами работы с посетителем, чтобы помочь ему чувствовать себя комфортно и свободнее ориентироваться в музее. Для того, чтобы изменить привычное положение дел, понадобится время, но новая система не только позволит посетителю больше получить от общения с музеем, но и сделает интереснее работу смотрителей.

Во многих американских музеях введены специальные программы обучения для всего персонала и волонтеров, работающих в прямом контакте с посетителем. Во время такого рода занятий тренеры не только дают общие указания и рекомендации, но и разыгрывают со своими учениками трудные ситуации, во время которых тренеры берут на себя роль посетителей музея. Это позволяет персоналу получить разностороннее представление о том, как справляться с неординарными проблемами. Такого рода тренинг является обязательной частью общей процедуры введения в дела, через которую проходит каждый новый сотрудник музея или волонтер.

Персонал, работающий в непосредственном контакте с посетителем, зачастую оказывается не единственной категорией работников музея, которым необходимо изменить свою практику общения с посетителем. Иногда убедить научных сотрудников в том, что и они должны считаться с нуждами посетителей тоже непросто. Многие из них считают, что им не нужен никакой контакт с посетителем, и что они не должны тратить время, размышляя над тем, как сделать опыт общения посетителя с музеем более позитивным. Но сегодняшняя практика показывает, что успеха добиваются только те организации, в которых весь без исключения персонал глубоко осознал необходимость считаться с посетителем, и очень важно, чтобы это понимание стало присуще не только тем, кто непосредственно работает с публикой.

Менеджеры, или руководители музея принесут огромную пользу своей организации, если начнут относиться к ее сотрудникам, как к «клиентам», постоянно информируя и стимулируя их к работе. Сотрудники организации должны относиться друг к другу с той же обходительностью, которую они проявляют к посетителю. Внутренняя атмосфера взаимного уважения, культивируемая в отношениях между сотрудниками, начнет быстро передаваться посещающей музей публике.

Чего хотят наши посетители?

Насколько полезными для музея окажутся усилия научных сотрудников и администрации, прежде всего, зависит от того, насколько хорошо они представляют себе, чего же именно хочет их посетитель. Единственный способ узнать это – спросить их самих. Никогда нельзя считать, что мы знаем, чего хочет публика, пока не будет проведен хотя бы небольшой опрос, пока мы не получим обратную связь хотя бы при анализе записей в «книге отзывов». Некоторые из исследований такого рода подробно описаны в разделах 3.1 и 3.2.

Цель опросов посетителей – не просто составить некий список пожеланий. Ко всем формам изучения аудитории следует подходить вдумчиво и внимательно. Если кто-то из посетителей сообщит вам, что хотел бы иметь возможность играть в компьютерные игры в вашем музее, это совсем не означает, что нужно слепо идти у него на поводу! Если же вами будет получено большое количество такого рода комментариев, то это значит, что существенная часть вашей

аудитории предпочитает интерактивные виды деятельности, а это уже интересно.

Комментарии посетителей, в которых прямо не говорится о том, что доставляет им удовольствие, распадаются на две категории: жалобы или вопросы, свидетельствующие о недостаточном понимании материала, представленного в экспозиции; и предложения или пожелания относительно того, что вы могли бы в вашем музее сделать. Комментарии, относящиеся к первой категории, всегда следует тщательно анализировать с тем, чтобы, может быть, изменить способ подачи материала, чтобы сделать коммуникацию более эффективной. В комментариях второй категории следует искать ключ к пониманию вкусов и предпочтений вашего посетителя, но ни в коем случае не считать их прямым руководством к действию!

Помните, отзывы и комментарии посетителей и результаты опросов и исследований дают вам информацию, которую вы можете использовать при принятии решений. Но решения должны принимать только вы сами.

В одной из британских газет недавно была опубликована статья, написанная посетителем-энтузиастом, которая дает нам некоторое представление о том, чего посетитель НЕ хочет. Статья называлась: *«Возьмитесь за тряпки, или как простой посетитель Британского музея ушел полностью разочарованным»*. Вот небольшая выдержка из этой статьи.

«Зайдя недавно в Британский музей, я вдруг обнаружил, что половина залов Древнего Египта и два зала Западно-азиатской культуры закрыты на переоборудование, а все сокровища Месопотамии с самого утра перекрыты без какого-либо предупреждения.

На мой вопрос, как долго это продлится, и какой зал когда будет в дальнейшем закрываться, очень дружелюбный смотритель мне сказал: «А никто не знает, и даже если кому-то наверху это и известно, то такого рода информация никогда не спускается до нашего уровня».

Туалеты в Северном вестибюле были просто закрыты, а в туалеты при входе было не попасть из-за толп школьников, скопившихся перед гардеробом.

Повсюду висели таблички «Руками не трогать!», но это предупреждение было совершенно напрасным, потому что мало кто

захотел бы к чему-либо прикоснуться из-за толстого слоя пыли, покрывшего все экспонаты».

В чем же заключаются основы грамотной заботы о посетителе?

Контрольный список вопросов, приводимый в конце этого раздела, содержит в себе некоторые индикаторы эффективности, которые помогут менеджерам отслеживать, соответствует ли музей адекватным требованиям, предъявляемым к работе с посетителем. Часть этих требований – это жесткие правила, которые должны неукоснительно соблюдаться в любом общественном учреждении, а часть – более тонкие и специфические индикаторы: например, эффективно ли распространяется информация, и получают ли люди удовольствие от посещения музея.

Абсолютно обязательным требованием является обеспечение безопасности посетителя. Везде и во все времена общественные здания обязаны соответствовать существующим правилам безопасности и охраны здоровья. Это значит, что нужно постараться оценить степень риска, поджидающего посетителя и сотрудника во всех помещениях музея и обезопасить их ДО того, как произойдет несчастный случай. В хорошем музее, например, всегда постараются изучить здание с точки зрения посетителя и найти места, где нужно повесить дополнительные указатели, предупреждающие таблички, лампы аварийного освещения, установить перила и ограждения.

Высокие стандарты коллекций должны отражаться высокими стандартами экспонирования. Экспонаты должны соответствовать посетителю – как в физическом, так и в интеллектуальном смысле. Внешний вид и поведение персонала должны излучать доброжелательность и профессионализм. С того момента, как посетитель переступает порог музея, его должны окружать прием и обслуживание, соответствующие самым высоким стандартам. Улыбка и теплое приветствие стоят гораздо больше, чем блестящий изысканный декор!

Всем музеям необходимо:

- чтобы персонал был хорошо обучен, информирован и воодушевлен

- уметь с самого начала произвести хорошее впечатление (критически необходимо, чтобы первое впечатление было благоприятным)
- обеспечивать посетителей информацией, которая помогла бы им хорошо организовать свое посещение.

В чем заключаются внешние признаки хорошей заботы о посетителе?

- Персонал приветливо здоровается с посетителем, улыбаясь ему.
- Персонал всегда предлагает помощь, когда она необходима.
- Указатели, схемы, планы выставок, этикетки, путеводители и/или люди помогают посетителю решить, куда идти, что посмотреть и чем заняться.
- Касса и гардероб оборудованы удобно для посетителя.
- Имеются хорошо оборудованные и чистые туалеты (помните, в этом все посетители – большие эксперты!)
- Если при музее есть ресторан или кафе, то там приветливы к посетителям, налажено быстрое обслуживание, еда и напитки хорошего качества и по разумной цене.
- Если есть магазин, то там посетителя встречает заботливое обслуживание, предлагаемые товары связаны с тематикой музея, имеются товары разного ценового диапазона и их качество соответствует цене.

У входа в некоторые музеи Великобритании висит так называемый «Сертификат качества обслуживания». В этом документе отражается, какого уровня обслуживание гарантируется посетителям и дается заверение, что музей будет и дальше стремиться соответствовать высокому уровню стандартов. В Великобритании присуждается несколько премий за качество обслуживания клиентов в разных отраслях, и иногда музеи могут заявлять свое участие в конкурсах и получать такого рода сертификаты. Получение этой награды выглядит большим плюсом в глазах потенциальных спонсоров!

Качество создается людьми.

Большинство сотрудников, работающих с посетителем, хотят работать хорошо. Иногда им нужна помощь - тренинг или информация. Они должны:

- знать, что от них требуется
- иметь мотивацию к работе
- получать все материалы, инструменты, тренинг и информацию, для того, чтобы ее выполнять
- работать в такой системе, которая способствовала бы их успешной работе, но не препятствовала бы ей
- постоянно слышать от начальства оценку своей работы
- знать, что им делать в экстренных случаях.

В Национальной галерее Лондона решили повысить качество заботы о посетителе со стороны службы охраны и смотрителей залов. Для этого раз в месяц работники этой службы стали приходить на работу на час раньше (им оплачивалось дополнительное время), чтобы получать инструктаж у одного из представителей администрации. Он им объяснял политику музея, рассказывал о его проблемах, планах на будущее и приглашал к обсуждению вопросов, связанных с заботой о посетителе. Эти краткие ежемесячные беседы помогли улучшить ситуацию.

В лондонском Музее естествознания со службой охраны была проведена следующая работа. Униформу сменили на менее формальную рабочую одежду, а людей научили отвечать на вопросы посетителей и проводить экскурсии. Работа этих сотрудников стала более разнообразной и интересной, посетители получили дополнительную помощь и доброжелательную поддержку. При этом безопасность в музее не пострадала, потому что для поддержания порядка в залах вполне достаточно, чтобы там присутствовали легко узнаваемые сотрудники, даже если они и не одеты как тюремные надсмотрщики.

Повысить мотивацию работников музея позволила ротация людей, работающих в кассе, в справочном бюро, в магазине и в гардеробе, для чего все получили необходимую подготовку. Когда все сотрудники вспомогательных служб поняли обязанности друг друга, у музея появилась возможность бросать дополнительные силы на те участки, где в какие-то моменты возникали «накладки», - например, в кассу в начале рабочего дня, когда наплыв посетителей высок, и в гардероб в конце дня.

«Сигналы», которые мы посылаем посредством всего, что мы делаем, - будь то поведение персонала, чистота в залах, дизайн выставок и экспозиций, наличие указателей и текстов – играют ключевую роль. Они оказывают решающее влияние на реакцию

посетителя, и они могут помочь или помешать ему получить пользу от посещения музея. Этим мы не просто хотим сказать «ведите себя хорошо». Помогая людям понять, что предлагает им музей, мы помогаем им делать важные для себя открытия и познавать что-то новое и значимое. Знакомить посетителя с коллекциями – задача не только научных сотрудников и дизайнеров. Забота о посетителе – обязанность каждого работника музея.

Контрольные вопросы

Забота о посетителе – это не просто непосредственное мимолетное взаимодействие с публикой. Если в музей вкладываются государственные средства, то общество имеет право знать, соответствует ли его работа высоким стандартам. Ниже мы приводим контрольный список вопросов, полезный для каждого музея. Честная самооценка по каждому из предлагаемых пунктов, может стать подсказкой при построении планов будущей работы.

Профессиональные стандарты музейного дела устанавливаются соответствующими государственными органами. Сравните ваши показатели с национальными или международными стандартами, например, с «Общebritанскими регистрационными требованиями» (UK's *Registration Scheme*), или же с «Аккредитационными стандартами США» (the USA's *Accreditation Scheme*). Соблюдаются ли эти стандарты в работе вашего музея?

Работа с коллекциями.

Музей должен:

- оглашать политику пополнения коллекций и распоряжения экспонатами
- документировать собрание музея
- сделать эту документацию доступной для широкой публики
- пропагандировать коллекции
- публиковать научные исследования.

Забота о посетителе:

- следует сформулировать и опубликовать политику работы с посетителем вашего музея
- вы должны осуществлять постоянный мониторинг и корректировку этой политики

- описания должностных обязанностей сотрудников музея должны отражать принципы служения клиентам музея
- необходимо внимательно изучать потребности посетителя
- строить свои действия нужно с учетом результатов изучения потребностей посетителя
- музей обязан оперативно реагировать на поступающие сведения.

Доступность.

Музей должен:

- иметь адекватную систему указателей как внутри, так и на улице у входа, и в специально выбранных местах на ближайших основных магистралях
- следовать рекомендациям и правилам обеспечения необходимых удобств для посетителей-инвалидов
- изучить демографию посетителей и сравнить ее с демографией потенциальной аудитории, основанной на официальных статистических данных о населении
- распространять самым широким образом информацию о физическом доступе в музей (транспорт, автостоянки и т.п.)
- распространять самым широким образом информацию о часах работы музея и его выходных днях
- учитывать и обеспечивать потребности группового посетителя.

Маркетинг:

- маркетинговое исследование должно стать одним из ключевых элементов работы музея
- музей должен предоставлять соответствующие скидки (пенсионерам, безработным и другим обездоленным категориям населения), и случаи бесплатного посещения музея должны быть учтены в структуре его расценок на услуги.

Выставочная и просветительская работа:

- все тексты на экспозиции должны быть составлены так, чтобы посетителю было приятно и интересно их читать
- все письменные материалы, адресованные посетителю, должны учитывать данные соответствующих исследований
- необходимо учитывать индивидуальные физические особенности посетителей (их рост, зрение и т.д.)
- необходимо учитывать интеллектуальные различия посетителей

- письменную информацию следует давать на нескольких языках
- ценность и значимость выставок будет повышаться, если будут организованы связанные с ними лекции и экскурсии, если будут разработаны раздаточные материалы, занятия для школьников, а, может быть, и полно дневные или полудневные образовательные программы для взрослых и детей
- следует помнить о разных культурных традициях музейной аудитории и учитывать их в своей работе.

Обучение персонала:

- музей должен выработать и зафиксировать в письменном виде политику обучения и повышения квалификации персонала
- в музее должно проводиться углубленное обучение персонала, работающего в прямом контакте с аудиторией (фронтальных служб), правилам заботы о посетителе
- все остальные сотрудники музея также должны пройти курс обучения общению с клиентами
- музей должен проводить обучение мерам, принимаемым в случае аварий и стихийных бедствий.

Вспомогательные службы музея:

- нужно вовлекать весь персонал в процесс анализа, оценки и усовершенствования качества услуг
- необходимо обеспечить оперативное и своевременное распространение информации между отделами
- следует обеспечить возможность двусторонней связи и обмена информацией между фронтальными и другими службами
- нужно, чтобы службы, отвечающие за людские ресурсы (менеджеры по работе с персоналом или люди, ответственные за прием на работу/увольнение) помогали создавать рабочую атмосферу, поощряющую заботу о посетителе.

Работа с посетителем:

- каждый посетитель должен чувствовать себя желанным
- сведения о стоимости входных билетов и предоставляемых скидках должны вывешиваться на видном месте
- информация о музее должна постоянно обновляться и быть доступной

- должны быть обеспечены все необходимые указатели, планы, позволяющие ориентироваться, и вывески
- следует учитывать нужды людей, передвигающихся в инвалидных креслах, родителей с детьми в колясках, людей с моторными проблемами, проблемами слуха и зрения
- нужны чистые, четко обозначенные туалеты
- нужны специальные удобства для ухода за младенцами
- при музее должно быть чистое и приятное кафе
- если есть такая возможность, то полезно оборудовать хорошо снабженный магазин
- температура и уровень влажности должны поддерживаться на уровне, комфортном для посетителя
- обязательно должны быть стулья или другие места для сидения
- в случае поломок и неполадок оборудования сотрудники музея должны принимать оперативные меры
- в случае закрытия какой-либо экспозиции или части здания должно быть вывешено письменное объяснение
- персонал должен быть одет в соответствии со стандартами, принятыми в музее
- следует обеспечить простую в обращении систему подачи жалоб.

Безопасность:

- музей должен соблюдать общепринятые требования к безопасности граждан и охране здоровья
- следует предусмотреть дополнительные меры безопасности, например – предупредительные объявления и ограждения
- необходимое количество работников должно пройти обучение мерам по оказанию первой помощи пострадавшим
- посетителю должно быть гарантировано бережное обращение со сданными им на хранение личными вещами и их безопасность.

Мониторинг и оценка:

- должен проводиться регулярный анализ эффективности всех аспектов работы, связанной с заботой о посетителе
- всем комментариям посетителей должно уделяться должное внимание
- следует постоянно приглашать всех работников музея делиться своими предложениями, направленными на повышение качества работы с посетителем.

3.4 Практика маркетинга

Глубоко инсталлированное дерево

Музей освоения Севера находится в г. Губкинском - небольшом сибирском городке с населением всего 18 тысяч человек. На момент реализации проекта “Глубоко инсталлированное Дерево” городу исполнилось 11 лет, а городскому музею - всего 2 года (музей основан в 1995 году).

Проблема поиска достойного места в городской социокультурной системе – задача непростая даже для музея старого и заслуженного, имеющего устоявшиеся профессиональные связи, солидные фонды и сформированные годами традиции музейной работы.

Малый музей малого города в этом случае сталкивается с целым рядом проблем, представляющихся на первый взгляд неразрешимыми. Вместе с тем, молодой музей, не отягощенный догмами и стереотипами, оказывается, зачастую, более восприимчивым к новым музейным веяниям, в том числе, и к внедрению современных технологий. На примере одного из проектов Музея освоения Севера мы постараемся описать один из вариантов внедрения маркетинговой стратегии в практику музейной работы. Использование результатов проекта “Глубоко инсталлированное Дерево” и других подобных проектов позволило коллективу музея позднее получить грант Института Открытое общество (фонд Сороса), победить в конкурсе проектов “Сохранение и развитие культуры ЯНАО” и конкурсе проектов на получение грантов Президента РФ, войти в число призеров III Красноярской международной музейной биеннале.

Удел большинства молодых музеев - работа в условиях жесткого лимита ресурсов всех видов: ограниченность фондовой коллекции, нехватка площадей для хранения и экспонирования, почти полное отсутствие туристов, отсутствие стабильной аудитории. Музей освоения Севера в этом смысле не является исключением, а в перечень проблем можно добавить кадровые, финансовые и такую “очень музейную” проблему, как отсутствие в городе значимого исторического прошлого.

После первых реализованных проектов со стороны городского сообщества обозначился некоторый интерес к музею, а многие

городские предприятия и организаций отчетливо проявили желание “использовать” музей в своих целях. Однако, музею, для того, чтобы состояться в качестве специфического городского института, необходимо обладать разумной долей эгоизма и постараться самому воспользоваться плодами своих трудов. В данной ситуации логичным выходом для молодого музея представляется переводение конкурентной борьбы “за место под бюджетным солнцем” на территорию маркетинга, фандрайзинга, менеджмента и прочих, весьма эффективных технологий.

На начальном этапе внедрения маркетинговых стратегий и отдельных маркетинговых проектов коллективу музея понадобилось осознать, что музейный продукт обладает всеми признаками товара (услуги) и для его продвижения на рынке необходимы специфические действия, именуемые маркетинговой стратегией. Можно говорить о своего рода “продаже” организации (музея) в целом, и отдельные проекты должны находиться в русле этой стратегии.

Перед началом разработки и реализации маркетингового проекта необходимо оценить возможные последствия – как позитивные, так и негативные. Внедрение маркетинга в практику музейной работы неизбежно приводит к росту авторитета музея в рамках городского социума, но расширение сферы влияния музея расценивается большинством организаций, и не только организаций культуры, как посягательство на их “суверенную территорию”. Следствием этого может быть ситуация «обороны по всем азимутам», снижающая коммуникационные возможности музея и ограничивающая выбор возможных партнеров для совместной деятельности.

Если предельно упростить ситуацию, то можно обозначить три принципиально важных аспекта музейной состоятельности: профессиональный, административный и публичный. В данном контексте речь идет о давлении на музей со стороны различных субъектов внешнего окружения, и о возможности музея влиять на уровень и качество такого давления. Очевидно, что отношение к музею является следствием воздействия со стороны самого музея. При этом, в одном случае музей может выступать как партнер, в другом – как посредник, а в третьем – как оппонент.

С определенной долей уверенности можно утверждать, что в основе успешной работы музея, имеющего статус муниципального, лежат хорошие отношения с местной властью. Наиболее очевидная тактика работы с властными структурами – выступление музея в

качестве посредника, способствующего решению актуальных задач городского развития. Однако, успешность реализации подобного рода задачи невозможна без проведения предварительных маркетинговых исследований и анализа исходной ситуации.

Опросы, проводимые социологической службой городской администрации и независимо самим музеем показали, что основные проблемы, волнующие горожан – это проблемы материально-экономического характера: возможное сокращение северных льгот, задержки с выплатой зарплаты, невозможность решить жилищные вопросы и т.п. Однако, наряду с материальными проблемами, значительное количество горожан волнуют проблемы социального характера. Причем, в качестве основной социально значимой проблемы подавляющее большинство горожан назвали проблему качества городской среды.

Очевидно, что участие музея в социально значимых городских программах - наиболее простой и эффективный способ повышения собственного статуса в глазах населения и городской администрации. Однако возникает вопрос: не перестанет ли музей в результате такой деятельности быть музеем? Допустимая мера “социальности” в работе музея проблема серьезная, особенно для молодого музея, не успевшего наработать устойчивые традиции.

Для поддержания оптимального баланса между проектами музейными и проектами социально направленными можно попробовать максимально сблизить задачи маркетингового характера с задачами собственно музейной работы, или просто-напросто учитывать такие проекты как собственно маркетинговые, рекламные и не имеющие отношения к содержательной музейной деятельности.

Основные задачи общекультурного характера, которые ставились музеем в рамках проекта “Глубоко инсталлированное Дерево”:

- формирование ценностного отношения музейной аудитории не только к музейной коллекциям, но и ко всей системе материальной, экономической и духовной культуры Севера;
- развитие творческого потенциала горожан на основе принципов открытого общества и использования деятельностных, интерактивных, экспозиционных, культурных и образовательных акций.

Из нескольких имевшихся на тот период социально ориентированных проектных “заготовок” был выбран проект “Глубоко инсталлированное Дерево”. Активизировать внимание горожан к качеству городской среды было решено через проблему наличия в городе засохших и засыхающих деревьев. Для визуального восприятия проблемы на площадке перед музеем засохшая сосна была раскрашена яркими красками. Появление непривычного, почти космического объекта, вызвало живой интерес у жителей города.

Запуск проекта был связан с мероприятием событийного характера – открытием символического памятника “Глубоко инсталлированное дерево”. Неожиданность, «задуренность» названия проекта - вполне осмысленный со стороны музея ход, создающий дополнительную интригу и активно работающий на привлечение внимания к проекту. На открытии “памятника” присутствовали мэр города, руководители и представители ведущих предприятий и учреждений, активисты школьного экологического движения, представители экологических служб. В средствах массовой информации начинается цикл передач и публикаций по проблеме сохранения уникальной северной природы.

На данном этапе важно было придать проекту статус общегородской программы, что было сделано благодаря соответствующему распоряжению мэра города, освещению в СМИ хода реализации проекта и созданию комиссии для оценки результатов проекта. В комиссию вошли представители администрации города, управления архитектуры, музея, комитета по охране окружающей среды, управления образования, коммунальные службы города, художественной мастерской и др.

Как оказалось, в наибольшей степени в успешном завершении проекта были заинтересованы администрация города, управление архитектуры, коммунальные службы, управление образования, СМИ, и отдельные группы горожан. Наименьший интерес к сотрудничеству в рамках проекта и его результатам проявили руководители госпредприятий, предприниматели и представители общественных организаций.

Для школ и школьников города предусмотрено более активное, чем для взрослых, участие в проекте:

Территория города была поделена на районы, в котором школьники, по определенным для каждой школы секторам, выявляют и

регистрируют все объекты, омертвляющие городской пейзаж. Объекты специальными знаками (флажки, треугольники и т.п.) наносятся на карту города, установленную в музее. Отдельно отмечаются все засохшие и засыхающие деревья. Детские проекты, становятся полноправными участниками конкурса “Город и Дерево”, проводящегося в рамках проекта “Глубоко инсталлированное Дерево”. В школах города проводится конкурс сочинений на экологическую тематику: “Почему гибнут деревья?”, “Что я могу сделать для улучшения визуального облика города?”.

Итоги конкурса “Глубоко инсталлированное Дерево” подводились экспертной группой. Каждый эксперт имел право отметить 5 наиболее понравившихся идей, предложений или проектов. Призовые места присуждались заявкам, набравшим наибольшее количество голосов. Общие критерии оценки конкурсных предложений: актуальность, значимость для города, экологическая направленность, оригинальность, реалистичность.

Особое отношение среди возможных кандидатов на награды было к специальным призам, которые должны были быть присуждены хозяевам городских объектов: “Самый эстетичный объект” и “Самый безобразный объект”. Борьба среди предприятий и учреждений города за то, чтобы не стать самым безобразным объектом города была значительно серьезнее претензий руководителей тех же предприятий на звание самого эстетичного объекта.

Конкурс продолжался в течение месяца. Всего представлено более 70 проектов и предложений. Итоги конкурса были оглашены в музее в присутствии членов экспертной группы, журналистов местных СМИ, представителей администрации города, руководителей предприятий и организаций, педагогов и школьников.

Наиболее интересными признаны проекты: установка экологических знаков в парковой зоне “Осторожно – птицы”, знаков предупреждающих об опасности на неблагоустроенных городских территориях “Осторожно - стройка”, “Осторожно – траншея”, благоустройство пешеходных переходов через теплотрассы, создание детского кафе, благоустройство пришкольной территории, создание памятника мусору.

Проекты, предложения и идеи - победители конкурса – были включены в городскую программу по благоустройству.

Сформирован банк идей и предложений по улучшению городской среды. В ходе реализации проекта музей посетили более 500 человек, в конкурсе приняли участие около 3000 школьников и 200 жителей города. Наряду с местными СМИ, окружные, областные и центральные СМИ также благожелательно отнеслись к проекту «Глубоко инсталлированное Дерево». Затраты на реализацию проекта составили 10500 руб., в том числе, призовой фонд 5000 руб.

Конечно, музеем не ставилась задача практического внедрения проектов, предложенных жителями города, воплощение их «в стекле и бетоне» – это выходит далеко за рамки ресурсных возможностей небольшого музейного коллектива. Цель данной акции со стороны музея – выступить, своего рода, катализатором гуманитарного осмысления проблем качества городской среды и, возможно, инициировать деятельность горожан по ее улучшению. Что в целом соответствует желательному для музея направлению трансформации городской среды в среду музейную.

Вторая важная задача проекта – фиксация в сознании горожан факта, что музей, не замыкается на своих специфических задачах, и готов участвовать в решении общественно значимых проблем городского сообщества. Именно изменение в положительную сторону отношения к музею со стороны ближайшего окружения – от представителей властных структур до рядового горожанина – позволит, опираясь на поддержку населения, реализовывать перспективные музейные программы и проекты и получать от них соответствующую отдачу.

Спустя четыре месяца после реализации проекта Музеем освоения Севера проводился опрос среди населения города по теме: «Социальная среда функционирования музея г.Губкинского». Все опрошенные фактически поставили знак равенства между организацией музейного дела в городе и развитием Губкинского музея освоения Севера. Примечательно, что более 30% опрошенных как наиболее значимое музейное мероприятие отметили проект «Глубоко инсталлированное Дерево».

4. Доходы и расходы

4.1 Коммерческая деятельность музеев

Предполагается, что в настоящее время любой музей должен добывать средства для своего существования не из одного, а из

нескольких источников, - как традиционных, так и нетрадиционных. Это не значит, что финансирование на все 100% может осуществляться за счет спонсорской поддержки, даров, пожертвований и коммерческой деятельности. Большинство музеев по-прежнему зависит от государственного финансирования для основных видов своей деятельности. Дополнительные доходы от коммерческой деятельности составляют от 5 до 10% бюджета, и это максимум, которого удается достичь подавляющей массе музеев.

Опыт и данные отчетов последних лет показывают, что даже в столь благополучных странах, как Великобритания и США, получение дополнительных доходов всегда проблематично. Музей авиации и космических исследований, расположенный в Вашингтоне, округ Колумбия, является самым посещаемым музеем мира, - его порог пересекает от 20 до 25 миллионов человек в год. Как этого и следует ожидать, там очень успешно работает магазин, но доходы от розничной продажи позволяют покрывать лишь 7% всех оперативных издержек музея. Музей «Метрополитан» в Нью-Йорке располагает целой сетью очень популярных магазинов и является единственным из музеев мира, осуществляющим продажи внушительного объема через Интернет, но и в этом случае доходы от торговли перекрывают только 4% общих расходов.

По сравнению с американскими музеями, не имеющими статуса национальных, большинство британских музеев получают гораздо более существенное финансирование от государства в виде грантов центрального правительства и местных властей, но при этом финансирующие органы настоятельно требуют, чтобы музеи извлекали как можно больше доходов от коммерческих видов деятельности.

Многим американским музеям посчастливилось получить так называемые «эндаументы»²⁵, и в случае необходимости они могут

²⁵ Получить эндаумент стремятся практически все музеи, и самым «везучим» из них удалось этого достичь. Эндаумент - это некая сумма денег, откладываемая в пользу некоммерческой организации на определенных условиях. В Америке это, как правило, дар или пожертвование богатого мецената, но иногда и сам музей может решить накопить за определенный промежуток времени деньги из разных источников, чтобы создать для себя эндаумент. Эти деньги обычно вкладываются в акции или ценные бумаги, и музей может получать с них ежегодные проценты, не затрагивая при этом основного капитала. Так как данный вид дохода рассматривается как благотворительность, этот процент с эндаумента не облагается налогом. Все взносы в счет эндаумента вычитаются из суммы, подлежащей налогообложению, и таким образом соблюдаются интересы благотворителя.

использовать эти фонды, но и эти музеи стараются привлекать средства из всех возможных источников.

Все большее число музеев нанимает специальных сотрудников для работы, связанной исключительно с маркетинговыми исследованиями и написанием заявок на дополнительное финансирование. Для большинства музеев доход от входных билетов, абонементов и взносов от членов клуба «Друзей музея» продолжает составлять самую существенную часть зарабатываемого дохода и в совокупности может достигать до 20% стоимости содержания музея.

Различные исследования, проведенные за последние десять лет, указывают, что, так или иначе, ключом к доходам служат внушительные показатели по количеству посетителей, - так что самым важным первым шагом для любого музея должно стать стремление к высокой посещаемости. Исследования, проведенные в Великобритании, говорят о том, что с момента достижения показателя в 100 000 посещений в год музей может функционировать как коммерческое предприятие, окупая свое содержание из заработанных доходов. Однако из всякого правила существуют исключения.

Организация кафе приносит деньги лишь очень незначительному числу музеев. Они открывают кафе или даже рестораны для того, чтобы сделать посещение музея более приятным, и считают, что им повезло, если удастся наладить хорошее обслуживание, выходя при этом на нулевое сальдо! Однако можно привести множество примеров, когда открытие при музее кафе оказало решающее влияние на привлечение дополнительного числа посетителей.

Музей Торфейна (Уэльс) открыл единственную чайную в своей небольшой деревне, и ему удалось собрать вокруг себя аудиторию. Эта чайная стала популярным среди населения местом встреч, принесла значительную прибыль и помогла музею завоевать существенную поддержку и получить помощь от постоянных посетителей.

Музей Анны Ахматовой в Санкт-Петербурге открыл ресторан, который начал пользоваться большим успехом и давать великолепные результаты. Однако позднее, когда изменился закон о возможности использования доходов от совместной деятельности, ресторан пришлось закрыть. Сейчас в музее действует другая пользующаяся успехом служба. В видеосалоне посетителям

предлагается чай, что, хотя и не является прямым источником дохода, помогает привлекать дополнительных посетителей и тем самым увеличивает выручку от продажи входных билетов.

Каждый музей должен найти свои собственные – оптимальные и приемлемые – способы зарабатывания дополнительных средств.

Было бы ошибкой полагать, что успешно работающий при музее магазин может помочь решить все финансовые проблемы. В Британии прибыль приносит не более, чем половина всех музейных магазинов. Музеям известно, что для того, чтобы у людей возник настрой на покупки, нужно выставить на прилавках как можно больше броских и ярких товаров, но многие из них отмечают, что 80% доходов приносит продажа изделий, относящихся лишь к 20% всего ассортимента. Наиболее популярные предметы расставляются среди привлекательных, но медленнее сбываемых «показных» товаров.

Магазин, предлагающий подарочные и сувенирные изделия, отражающие профиль музея, может (подобно кафе) стать дополнительным способом привлечения музейных посетителей. Такого рода изделия также могут служить рекламой для вашего музея. Скорее всего, изготовление каких-то уникальных предметов будет стоить слишком дорого, так как вы сможете заказать лишь очень небольшую партию. Тут важно не отрываться от действительности! Попытайтесь создать какие-то «фирменные» для вашего музея изделия. Самое простое – начать с блокнотов, закладок, календарей, ручек и карандашей, на которых напечатано название вашего музея. Вкладывать средства в изготовление дорогих предметов можно только тогда, когда у вас есть возможность закупать их в небольших количествах или на том условии, что, если вам не удастся их сбыть, вы сможете их вернуть изготовителю. Самое важное – это обеспечивать такой ассортимент, чтобы каждый посетитель мог позволить себе какую-то покупку, и предлагать товары широкого ценового диапазона – от дешевых и выше.

Еще одним потенциальным приемом повышения доходов музея могут стать публикации. Все серьезные музеи хотят издавать книги и каталоги, но часто изданные тиражи оказываются коммерчески нецелесообразными, и кипы непроданных изданий пылятся и гниют на складах. Оптимальный выход из этой ситуации – обратиться с предложением о финансировании издания к спонсорам, которые получают возможность опубликовать там свои фамилии или

название своей фирмы. Затем какая-то часть экземпляров рассылаются влиятельным лицам, а остальной тираж поступает в продажу. Музеи должны тщательно продумывать, как издать значительные публикации малым тиражом при наименьших затратах – и как распространять информацию.

Крупные музеи декоративного искусства могут иногда добиваться хороших результатов благодаря лицензированию. Такие музеи позволяют производителям выпускать изделия, вдохновленные экспонатами из их коллекций, а затем получают комиссионные от 2 до 10% с продаж. Для музеев это может оказаться способом зарабатывания денег без больших усилий, но для этого нужна **коллекция, обладающая востребованным на рынке коммерческим потенциалом**. Перед тем, как пускаться в такого рода предприятие, нужно быть уверенным, что вы сможете получить профессиональный совет по составлению текста лицензионного соглашения, что является особой областью юриспруденции.

Для заключения лицензионных сделок необходимы профессиональные знания и опыт, которые бы подсказали вам, какой продукт будет иметь успешный сбыт, на какой процент от прибыли музей может рассчитывать и к кому нужно обращаться с такого рода предложениями. Еще одним способом получения доходов для музеев, располагающих известными собраниями, может послужить продажа права на производство репродукций. Известны случаи, когда даже небольшие музеи неплохо зарабатывали на некоторых своих экспонатах, – например, картинах с милыми зимними сценами для рождественских открыток и календарей.

Еще одним источником доходов для музеев являются продажи по каталогам изделий, выполненных по музейным образцам, с доставкой их по почте. Некоторым музеям удается вести успешную торговлю через Интернет. Но если музей не имеет объема продаж, достаточного для того, чтобы окупить расходы, связанные с обеспечением эффективной продажи по почте, - что подразумевает выполнение, проверку и рассылку заказов, - то, скорее всего, и Web не принесет ему успеха. И все же, Web может оказаться наиболее простым способом достижения потенциальных покупателей музейных изделий, особенно в такой большой стране, как Россия. В этом случае, прежде всего, необходимо гарантировать четкую поставку заказов.

Использование музейных помещений для приемов и мероприятий также может стать довольно прибыльным для музея делом. В

некоторых музеях аренда залов и обслуживание проводимых в них мероприятий выделились в отдельный бизнес, приносящий довольно крупные суммы денег. Музей политической истории в Санкт-Петербурге нашел для себя новый источник доходов за счет организации празднования детских дней рождения в стенах музея. Конечно, для такого рода деятельности нужно располагать помещениями, пригодными для сдачи в наем, хорошими отношениями с фирмой, обеспечивающей питание и обслуживание, а также иметь соответствующий рынок сбыта.

Передвижные выставки рассматриваются как хороший источник дохода, особенно если они приносят прибыль в валюте.

На время проведения обширной программы реконструкции Британский музей позволил ряду американских музеев взять у него напрокат некоторые материалы, и за счет этого ему удалось заработать сотни тысяч долларов в США. Музей Ван Гога в Голландии также одалживал свои экспонаты на время недавнего закрытия музея и заработал в США миллионы долларов. Конечно, такая высокая отдача возможна только для музеев, располагающих уникальными собраниями, но и более скромные музеи также могут неплохо заработать, если им удастся адекватно осмыслить, интерпретировать и подать свой потенциал.

Во время недавнего турне по Америке предоставленные одним из российских музеев фотографии военных лет принесли ему неплохой доход, и музей понял, что его материалы будут иметь спрос у американского зрителя. Но иногда время, потраченное персоналом, и накладные расходы не окупаются за счет оплаты такого рода аренды материалов.

Другие нетрадиционные способы добывания денег включают в себя «одалживание» картин коммерческим фирмам, которые желают разместить на стенах своих офисов постоянно обновляемую экспозицию интересных произведений искусства (хотя, конечно же, здесь большую роль играют возможности обеспечения безопасности), и взимание платы за предоставление консультационных услуг экспертов, работающих в музее. Впрочем, в последнем случае спрос выше на услуги ученых, специализирующихся в узких областях естественных наук, чем на услуги искусствоведов или историков.

Для предприимчивых музеев есть множество способов получения дополнительных доходов, но здесь необходим осторожный подход,

чтобы время и денежные ресурсы не оказались потраченными впустую. Неоценимую роль играют маркетинговые исследования и умение проявить смелость, когда представляются благоприятные условия.

| |
|--|
| И всегда будет разумно учиться на опыте других музеев! |
|--|

4.2 Музейный магазин

В статье, посвященной генерированию дохода (4.1), уже говорилось, что музейный магазин не всегда является настолько прибыльным делом, насколько это может показаться на первый взгляд. В США и Европе доходы даже наиболее успешных и посещаемых магазинов в состоянии покрыть лишь незначительную часть оперативных издержек музея. Тем не менее, в условиях активизирующейся экономики тщательно организованная деятельность магазина может стать источником дохода – если, конечно, у ваших посетителей есть деньги, которые они готовы потратить.

«Чистая прибыль» - бухгалтерский термин, обозначающий ту часть прибыли, которая остается от общего дохода после вычета всех затрат. Обычные коммерческие магазины вычитают затраты на аренду, отопление, электричество, заработную плату и другие издержки, которые музеи иногда покрывают за счет своих текущих расходов. Таким образом, если музейному магазину не нужно оплачивать эти накладные расходы, он может приносить доход, а иногда даже делать существенный вклад в музейный денежный фонд. Подобная торговля может рассматриваться другими коммерческими магазинами, расположенными по соседству, как проявление нечестной конкуренции, поэтому со стороны музея было бы разумно торговать иными товарами и не «сбивать» сложившиеся в данном районе цены. В США деятельность музейных магазинов находится под неусыпным контролем налоговых органов, поскольку они обладают рядом налоговых привилегий, связанных с «некоммерческим» или благотворительным статусом музея. Налоговая инспекция должна быть уверена в том, что продаваемые товары имеют непосредственное отношение к коллекции музея, а также в том, что основная часть ассортимента является уникальной для данного музея.

Попытка избежать «нечестной конкуренции» - не единственная причина, почему вы должны стремиться «привязать» ваш товар к музейной коллекции и сделать его настолько эксклюзивным, насколько это возможно. Посетителей будут привлекать предметы или сувениры, которые останутся на память о посещении музея. Всем хочется заполучить нечто уникальное, что-то такое, что трудно достать в другом месте. Если вам удастся сформировать свой особый, эксклюзивный ассортимент товаров, то это послужит веским оправданием для высоких цен.

Музейный магазин – не просто коммерческое предприятие, это составная часть того опыта, который посетитель получает в ходе визита. Именно поэтому музеи всегда стремятся повысить притягательность своего магазина и выгодно подать свой товар. Интересный и приятный визит в музей должен завершиться не менее удовлетворительным процессом посещения магазина, когда посетитель испытывает соблазн потратить деньги на приобретение высококачественных предметов, которые он с удовольствием покажет своим друзьям или же кому-то подарит. Таким образом, магазин при музее это не только и не столько коммерческое предприятие, сколько неотъемлемая составная часть работы в области «паблик релейшенз» или связей с общественностью. Магазин создает и другую дополнительную возможность: изделия, приобретенные в нем, играют роль своеобразного «посланника» музея, информируя всех, кто их увидел, о существовании музея и приглашая его посетить.

Все мы не хотим терять деньги. Плохо организованный магазин чреват быстрыми финансовыми потерями, поэтому чрезвычайно важно найти такого человека, который смог бы обеспечить его эффективную работу. Бухгалтеры и кураторы достаточно редко проявляют себя как хорошие менеджеры, поскольку, как правило, стремятся держать товар на замке, выставляя лишь несколько изделий. Наилучшей кандидатурой на роль управляющего является человек, который сам обожает ходить по магазинам и который понимает всю прелесть и соблазнительность процесса покупки. Этот человек также должен обладать систематичностью и организованностью, чтобы обеспечивать надлежащий контроль за финансами, товарным запасом и работой сотрудников.

Давайте не будем заикливаться на тех проблемах, которые могут возникнуть, а будем исходить из того, что ваш музей хочет иметь

эффективный и привлекательный магазин, который приносит доход и усиливает приятное впечатление от посещения. В последующих разделах данной статьи будут рассмотрены все аспекты менеджмента музейного магазина, а также изложены «золотые правила», гарантирующие успешную торговлю.

Расположение

В идеале музейный магазин должен быть расположен там, где его легко увидеть, и таким образом, чтобы в него можно было попасть с улицы, не платя входную плату за посещение музея. Это облегчает привлечение обычных покупателей. Посетителям музея наиболее удобно заглянуть в магазин в конце просмотра, поэтому наиболее оптимальным является его расположение рядом с выходом, в то же время, хорошо, если его можно увидеть сразу при входе, чтобы посетители знали, где он находится. Поскольку очень часто, хотя и не всегда, вход и выход в музей совпадают, или же находятся в одном и том же фойе, местоположение магазина достаточно легко вычислить, даже если это пространство несет другие функциональные нагрузки и включает ряд других служб.

Затраты на заработную плату сотрудников зачастую являются единственными существенными «накладными расходами» для небольшого музея, поэтому иногда имеет смысл расположить магазин так, чтобы продавец мог также осуществлять и другие функции, как, например, продажа билетов.

Дизайн

Посетители крупных национальных музеев, коллекции которых содержат настоящие сокровища, предъявляют высокие ожидания как к самому музею, так и к его магазину. Это приводит к необходимости значительных инвестиций в привлекательный дизайн и оформление магазина – иногда на это уходит вся годовая прибыль или даже больше. Небольшие музеи должны радоваться, что им не придется нести подобные расходы, поскольку это чревато многими дорогостоящими просчетами и ошибками. Постоянное базовое оборудование магазина часто трудно адаптировать к меняющимся потребностям магазина, однако, замена его – дело дорогостоящее.

Простота и гибкость являются ключевыми факторами успеха магазина, независимо от его размера. Через пару лет ваш ассортимент может значительно измениться, потребовав совершенно иного выставочного пространства. Возможно, возникнет

необходимость изменить маршруты передвижения по музею (порядок осмотра музея посетителями). Товары, предназначенные для детей, нужно будет расположить на более низком уровне, чем изначально предполагалось. Возможно, в музее будет проходить особенная выставка, в рамках которой потребуется на короткий срок обеспечить выгодную подачу нового ассортимента, на который вы делаете ставку. В подобных обстоятельствах возможность гибко использовать пространство и оборудование магазина дает большие преимущества.

Наиболее успешный менеджер магазина, которого я знаю, в свое время вела дела во временном магазине при Королевском Шекспировском Театре. Она раскладывала товары на двух раскладных столах, накрытых простой скатертью. У нее был тщательно отобранный ассортимент, и она знала, как подать его наиболее привлекательным образом. Успех был грандиозный, и он еще раз подтвердил, что простота дизайна дает хорошую отдачу, а обходится гораздо дешевле, чем вычурное оформление.

Минимальные требования к постоянному магазину при музее следующие: наличие полок для книг и других товаров, высота которых легко модифицируется; прилавки с плоской поверхностью, снабженные снизу запирающимися ящиками для размещения товара; закрытая стеклянная витрина, для размещения особо ценных изделий; а также кассовый аппарат для обеспечения необходимой отчетности (см. учет товарного запаса). Понадобится также чистое и сухое складское помещение, расположенное внутри музея, желательно неподалеку от самого магазина.

Правильное освещение – самый важный компонент демонстрации товара. Весь магазин должен быть хорошо освещен, так, чтобы он выглядел привлекательно снаружи, а этикетки и ценники легко читались, а также по причинам охраны и безопасности.

Магазин должен быть достаточно просторным, с тем, чтобы посетители могли легко и комфортно передвигаться по нему, но в то же время, и не слишком большим, чтобы не возникало ощущение пустоты и отсутствия достаточного количества товара. Эффект, к которому вы должны стремиться, достигается за счет игры цвета и ощущения изобилия. Наша задача сделать так, чтобы посетитель не сомневался, что магазин просто ломится от изобилия интересных и желанных вещей.

Штат сотрудников

В США, как правило, исходят из расчета, согласно которому годовой доход магазина должен в среднем составлять \$ 50 000 (общий объем продаж), чтобы оправдать работу в нем постоянного продавца на полную ставку. В случае музейного магазина администрация может достигнуть договоренности обеспечить сотрудников за счет фонда заработной платы. Подобный подход может исказить картину истинной прибыльности магазина, но, тем не менее, позволит затушевать результаты в случае низкой посещаемости музея или в тот момент, когда магазин испытывает трудности, борясь за свой успех.

Необходимо четко оговорить, кто и за что отвечает: у кого будут ключи; кто и в какое время будет дежурить в магазине; кто отвечает за кассу и подведение ежедневного баланса в конце рабочего дня. Обеспечение заботы о посетителе в магазине так же важно, как и в музее в целом. Сотрудники должны пройти определенную подготовку, особенно при работе с кассой и обработкой кредитных карт, если такой вид оплаты актуален.

В небольших музеях менеджер магазина одновременно является главным продавцом, и он должен четко представлять себе и нести ответственность за все аспекты операций. Продавцы должны также иметь опыт ведения любых дел, касающихся работы магазина – от учета товарного запаса и подачи товара до закупок и финансовых отчетов.

Продавец не должен просто сидеть на месте. Всегда найдется какая-нибудь работа, включая обновление товарного запаса со склада, уборка и поддержание выставленного товара в порядке, а также отслеживание наличия у всех товаров ценников.

Ассортимент товара

Умение правильно сформировать ассортимент музейного магазина основано на понимании того, что в нем должно быть представлено что-то, что может заинтересовать всех, и существует во всех ценовых категориях. Для этого необходимо учитывать интересы и потребности маленьких детей, подростков, мальчиков, девочек, их матерей и отцов, бабушек и дедушек, а также интересующихся тематикой музейной коллекции. В пределах набора изделий, предназначенного для каждой из этих категорий посетителей, вам

необходимо обеспечить определенный «ценовой диапазон». К примеру, у вас есть специальный ассортимент товаров для детей – от ластика до обучающей литературы. В пределах этого ассортимента вы должны обеспечить наличие четкого ценового диапазона – например, ряд изделий ценой до 50 центов, другой – от 50 центов до 1 доллара, следующий – от 1 доллара до 2 долларов и так далее.

Рынок чутко реагирует на цену. Все посетители, переступающие порог вашего магазина, надеются найти для себя что-то интересное или полезное и, в то же время, приемлемое по цене, поэтому мы должны предоставить достаточно разнообразный товар, как по типу, так и по цене.

Одним из эффективных путей обеспечения хороших продаж является разработка «эксклюзивного» ассортимента для музейного магазина. Иногда производство качественных репродукций музеям не по карману, однако существуют и другие пути создания своего уникального ассортимента. В качестве отправной точки исследуйте свою коллекцию. Возможно, в вашем музее существует популярная экспозиция, которая может послужить для вас источником вдохновения.

Один музей, имеющий в своей коллекции Делфтские изразцы и огромное количество изделий из бело-голубого фарфора, решил расположить товар этой цветовой гаммы в отдельном углу магазина. Выставленные изделия включали фарфор, а также бумагу для записей, изделия из ткани, украшения, декоративные шкатулки и множество других сувениров – все выполненные в бело-голубой гамме. Лишь некоторые изделия являлись уникальными для данного музея, однако все они хорошо гармонировали друг с другом, поэтому часто посетители не ограничивались одной покупкой. Если вы покупаете бумагу для записей в одном стиле, у вас возникает большой соблазн купить и ручку, а может, и блокнот в таком же или сочетающемся с ним стиле. Вот с помощью таких уловок магазины и заставляют нас покупать больше!

Одним из способов формирования своего ассортимента является разработка упаковочной бумаги с особым дизайном и повторяющимся изображением какой-либо детали, иллюстрации или символа, связанного с вашим музеем. Вы сможете затем использовать такую бумагу, с тем, чтобы перенести дизайн на тетради, папки и даже карандаши. Как только у вас появиться некий

базисный дизайн, производители смогут легко модифицировать обычную продукцию, превращая ее в ваш эксклюзивный товар.

Виды товара

Существуют определенные виды товара, которые обязательно должны быть представлены в музее, чтобы он мог служить интересам публики. Хороший ассортимент изданий, посвященных тематике музейной коллекции, может служить наглядным примером. Он усиливает просветительскую роль музея, но, в то же время, редко приносит существенный финансовый доход. Старайтесь получать книги от издательств на условиях реализации или возврата. Существует множество бумажной продукции, которая вполне уместна для ассортимента музейного магазина, однако для того, чтобы быть действительно интересным, магазин должен обеспечить достаточное разнообразие товара.

Открытки: Каждый музей должен иметь определенное их количество с целью удовлетворить потребности и ожидания посетителей. Художественным музеям необходим более значительный ассортимент для образовательных целей. Открытки, как правило, не приносят существенного дохода – иногда музеи даже продают их себе в убыток. Подумайте, целесообразно ли для вас иметь 100 сделок за несколько центов или 10 за несколько долларов. Некоторые музеи составляют из открыток наборы, чтобы повысить доходность их продаж.

Канцелярские товары: Разнообразные письменные принадлежности, включая ручки, карандаши и цветные карандаши, вполне уместны для продажи в стенах музея, и часто могут выгодно реализовываться. Их легко хранить, и они не занимают много места. Помните о том, что многие посетители музея покупают вещи скорее в подарок, чем для себя, поэтому важную роль здесь играет привлекательный дизайн. Письменные принадлежности представляют собой наиболее простой первый шаг в формировании эксклюзивного ассортимента музея.

Изделия из текстиля: Так же как и упаковочная бумага, изделия из ткани могут стать сувенирами и подарками. Такие изделия, как, например, косметички, сумки, футляры для очков, обтянутые вешалки для одежды и салфетки под столовые приборы легко заказать «умельцам». Если вам удастся сколотить «вязальную» команду, вы сможете изготавливать свитера, носки и головные

уборы с символикой музея. Многие предметы, которые можно обернуть бумагой, можно также обернуть и тканью.

Репродукции и реплики: Специализированные поставщики товаров для музейного магазина могут иногда производить особые репродукции, пригодные для реализации во многих музеях, например, реплики классических скульптур. В идеале вам следует создать вашу собственную, уникальную для вашего музея реплику, но только при условии правильного выбора оригинального объекта. Это должно быть нечто привлекательное и желанное для многих людей, и совсем необязательно, что это будет самым ценным предметом в вашей коллекции.

Далее нужно наладить поставки этих реплик по приемлемой цене. Причина высоких цен на подобные изделия кроется в изготовлении форм для заливки с использованием пластмассы или смолы. Стоимость подобных форм постепенно снижается, поэтому вы вполне сможете найти дешевого поставщика. В ходе переговоров постоянно помните о качестве. Ведь это изделие может в дальнейшем стать вашей визитной карточкой, наглядно демонстрирующей качество того опыта, который получает посетитель вашего музея, поэтому стремитесь получить действительно привлекательный товар.

Ремесла: В поисках необычных и эксклюзивных изделий большую услугу могут оказать местные ремесленники и умельцы. Керамика ручного изготовления, текстильные изделия, гравюры и ювелирные изделия пользуются большой популярностью, если выполнены качественно, а умельцы, в свою очередь, стремятся найти каналы сбыта для своей продукции. Попытайтесь поощрить их к использованию в своей работе мотивов, связанных с вашей коллекцией, а также постарайтесь установить с ними хорошие отношения на взаимовыгодной основе.

Публикации: Большинству музеев в США и Европе приходится тщательно соблюдать определенный баланс при выпуске своих собственных публикаций. Солидные издания научного толка обходятся достаточно дорого, а продаются, как правило, с убытком. Более популярные дешевые издания, как, например, сувенирные путеводители по отдельным выставкам, обычно являются средством получения дохода для поддержания научных публикаций. Чтобы принять правильное решение в этой области, нужно обладать достаточным опытом, умением сделать разумный выбор и

обеспечить хороший дизайн. Ряду российских музеев удалось добиться успешных результатов в этой области. Как и в любом другом деле, здесь необходимо действовать осторожно и предусмотрительно, особенно если речь идет о значительных издательских расходах. Необходимо иметь уверенность в том, что на планируемые вами публикации существует реальный рыночный спрос.

Еда и напитки: Некоторыми видами продуктов и напитков вполне уместно торговать в музейных магазинах, но не всеми. Хорошо расходятся продукты длительного хранения, как, например, конфеты, печенье в жестяных коробках, чай и шоколад, особенно, если эти изделия имеют красивую упаковку, связанную с музеем и его коллекциями. Магазин не должен вступать в конкуренцию с музейным кафе, предлагая посетителям напитки и закуски. Разумеется, если при музее нет кафе, подобный ассортимент будет выгодным дополнением, при условии, что посетителям будет запрещено проносить еду и напитки в выставочные залы.

Гордитесь изделиями, изготовленными в вашей местности, и активно демонстрируйте их. Представляется, что в таком городе, как Санкт-Петербург, где производится прекрасный фарфор, можно успешно сформировать эксклюзивный для каждого музея ассортимент товаров. Товары местного производства, как, например, изделия из льна, могут казаться вам вполне заурядными, однако для гостей города они будут представлять большой интерес. Товары, обладающие местным колоритом, всегда делают магазин более интересным и привлекательным для покупателей.

Подача и демонстрация товара

Подача важна и играет функциональную роль. Стоит потратить время на то, чтобы все тщательно организовать. Некоторые музеи прибегают к услугам специалистов из близлежащих магазинов для проведения тренинга среди музейных сотрудников или разработки оформления праздников и особо важных выставок. Если это не представляется возможным, ваш штатный дизайнер все же мог бы попытаться взять на вооружение приемы и эффекты, используемые профессиональными дизайнерами витрин.

Задача заключается не только в том, чтобы выгодно подать товар, но и создать впечатление изобилия, приглашая людей получше его рассмотреть и подержать в руках. Вы совершаете большую ошибку,

если выставляете по одному предмету каждого вида товара или держите весь товар под замком в закрытых стеклянных витринах. Людям необходимо подержать вещь в руках, прежде чем они примут решение – покупать ее или нет. Нужно быть готовым к возможному ущербу, однако большинство магазинов в состоянии легко пережить эти незначительные потери. Те изделия, которые легко повредить, должны быть защищены, насколько это возможно. Например, поздравительные открытки следует выставлять в целлофановых конвертах. Книги должны быть сложены в стопки, доступны для просмотра, причем одна книга, изъятая из своей упаковки, должна быть выложена в качестве образца, чтобы покупатель мог ее пролистать.

Продуманная подача товара будет побуждать людей не ограничиваться одной покупкой – вместе с книгой пойдет и закладка; к коробочке чая добавится чашка с блюдцем. Необходимо обеспечить хорошее освещение, а все без исключения товары должны быть снабжены ценниками.

Ценообразование

Не существует никаких магических формул для установления цены на изделия. «Наценка» представляет собой разницу между закупочной ценой товара и той ценой, за которую магазин его продает. Величина наценки зависит от того, насколько дешево вам удастся закупить изделие, от состоятельности ваших покупателей и от того, насколько ценным выглядит само изделие. Вы заинтересованы в установлении максимально приемлемой для рынка наценки, что, в свою очередь означает назначение высокой цены за изделие, но такой, которая не казалась бы неоправданно завышенной. Иногда, выявить реальную цену можно лишь опытным путем, установив изначальную цену и меняя ее, в зависимости от того, насколько успешно данное изделие продается. Многие менеджеры музейных магазинов считают, что в случае сомнений по поводу цены на ту или иную вещь, необходимо сначала заложить достаточно низкую наценку, а затем постепенно увеличивать цену, если товар окажется популярным. Они полагают, что снижение цены дает неверный сигнал со стороны музея, где весь товар должен восприниматься как «особенный», а не уцененный.

Учет и контроль товарного запаса

Неэффективный контроль товарного запаса оборачивается убытками при продаже. Компьютеризированные системы помогают вести

учет, однако в небольшом магазине и традиционный «бумажный способ» может хорошо работать. Каждый раз при приеме товара необходимо сверять его со сделанным заказом, проверяя его количество, точность поставки и качество. Следует вести учет количества каждого вида товара в магазине, а также четко знать, где он находится. Современные кассовые аппараты способны не только указывать каждый продаваемый предмет посредством штрихового кода, но и информировать продавца об остатке товарного запаса и необходимости его обновления. Однако ведение четких записей от руки также обеспечит необходимый учет поступающего и продаваемого товара. На коробках, хранящихся на складе, должно быть указано их содержимое, чтобы не тратить впустую время на поиск требуемых товаров. Раз в год необходимо проводить инвентаризацию всех товаров в магазине и на складе. Учет товарного запаса является не только неотъемлемой частью ведения бухгалтерии и предоставления отчетности – он также позволяет увидеть насколько быстро происходит ротация товара и какие изделия следует заказать повторно.

Охрана и безопасность

Все магазины несут ущерб при отсутствии эффективной охраны, плохо налаженном учете товарного запаса и просто по причине невезения. Менеджер магазина должен дать ясно понять, что не будет мириться с мелкими кражами. Сотрудники музея очень часто присваивают бесплатные образцы и экземпляры. Доведите до их сведения, что подобные вещи неприемлемы, если у них нет на это веских причин. (Возможно, директор захочет подарить книгу почетному гостю, или же сотрудник, отвечающий за работу с прессой, сочтет необходимым предоставить журналисту необходимый образец). В таких случаях вы должны проявлять твердость и настаивать на соответствующих записях в учетных документах.

Хорошее освещение, открытая планировка без темных углов и бдительный штат сотрудников – лучшая гарантия от краж со стороны покупателей. Кроме того, разъясните вашим сотрудникам, что кассовые аппараты снабжены специальными детекторами, позволяющими фиксировать обман. (Это действительно так, однако для этого нужны более дорогие аппараты, а также необходимо регулярно проверять кассовые чеки). Пристальное наблюдение за покупателем не остановит того, кто уже решился на кражу, а честных людей они заставит чувствовать себя некомфортно.

Реклама

Хороший магазин заслуживает хорошей рекламы. Позаботьтесь о том, чтобы в музейных пресс-релизах и других информационных материалах упоминалось о вашем магазине, а также донесите до местных газет мысль о том, что ваш магазин действительно представляет собой нечто особенное. Имеет смысл время от времени размещать рекламу в прессе, в особенности в преддверии праздников, по случаю которых все ожидают получить подарки.

Наконец, помните о том, что любой бумажный пакет или пластиковый мешок, в котором посетитель уносит сделанные у вас покупки, является ходячей рекламой как музея в целом, так и вашего магазина. Позаботьтесь о том, чтобы имя музея бросалось в глаза!

4.3 Музейное кафе.

Из опыта Государственного музея А.С. Пушкина

*Люблю я час
Определять обедом, чаем
И ужином. Мы время знаем...
Желудок – верный наш Брегет...
А.С. Пушкин*

А.С.Пушкин

В юбилейный 1999 год – год 200-летия со дня рождения А.С. Пушкина – после реставрации и реконструкции в Москве на Пречистенке открылся комплекс Государственного музея А.С. Пушкина. Благодаря проведенным работам изменился не только внешний облик музея, но и само отношение к посетителям. Возникли специальные рекреационные зоны, зоны приема, информации и обслуживания. Изначально все это было в планах, архитектурных и строительных разработках, потом появилось и в реальности. Но самый сложный процесс, не заверченный и по сей день – процесс «обживания», налаживания той работы и того качества обслуживания посетителей, которое необходимо для развития самого музея.

Если обратиться к истории ГМП не с точки зрения развития коллекций, выставочной, издательской и научной деятельности, а с

точки сервиса для посетителей, то особого внимания заслуживает последнее десятилетие, точнее история музейного. В «старом» музее – период 1992 – 1996 гг. – было специальное помещение, оборудованное техникой для приготовления пищи и отдельным выходом на улицу. Отдельный выход имел свои плюсы для работников «пищеблока», поскольку давал возможность готовить пирожки и продавать их на вынос около метро. В самом музее буфет работал в основном для приготовления обедов сотрудникам, состоявших, как положено, из первого, второго и компота. Качество и внешний вид буфета оставляли желать лучшего. До сих пор одно из ярких воспоминаний сотрудников – буфетчица «тетя Вера» (или «тетя Люба») с синяком под глазом. После трех часов буфет закрывался, хотя музей работал до шести и вечером проводились концерты. То ли сам собой, то ли с ведома администрации буфет постепенно сошел на нет. Сотрудники обедали в кабинетах, посетители просто были лишены этого удовольствия.

В декабре 1997 года открылась первая очередь музея, включавшая в экспозицию «Пушкин и его эпоха», выставочные залы, часть технических помещений, а весной следующего года во временно приспособленном экспозиционном зале открылся новый буфет. Обслуживание и часть расходов по оборудованию взяла на себя «команда», приглашенная со стороны. Сосиски с горошком, кофе, чай, соки, мороженое и шоколадки – основная часть неизменного меню. Рассчитано кафе было на 10 - максимум 15 человек, а осаждали его шумные очереди школьников. В принципе, учащиеся и составляли большинство посетителей музея, так что их вполне устраивали как ассортимент, так и цены.

Одиноким посетителям посидеть в кафе было сложнее, так как нескончаемая толкотня, шум и гам не способствовали созданию уютной атмосферы. Качество обслуживания и ассортимент не устраивали не только взрослых посетителей, но и администрацию музея. Музей в этот период из иллюстрации к школьному курсу постепенно превращался в полноценный литературно-художественный музей, ориентированный на различные социально-возрастные слои публики.

В 1999 году в специально оборудованном помещении на нулевом этаже в рекреационной зоне музея открылось постоянно действующее кафе. Общая площадь – 212, 6 кв. м. - включает бар-буфет, моечную, два зала для посетителей, тамбур-шлюз, раздевалку, душ, санузел, кладовую для продуктов, подсобные помещения. Оборудование – плиты, специальные мойки, весы,

холодильные камеры, витрины, разделочные столы и проч. – является собственностью музея.

Возник естественный вопрос – как дальше функционирует кафе, берется ли сам музей за его эксплуатацию или приглашает стороннюю организацию, которая взяла бы на себя обслуживание посетителей. Желание взяться за дело самим было велико, но реальность, включающая в себя бесконечные проверки санэпидемстанции, особые правила хранения продуктов и проч., заставила принять единственно правильное решение – этим должны заниматься профессионалы. Первый опыт (лето 1999 – май 2000 г.) – заключение договора с «Трестом школьных столовых» на обслуживание посетителей и сотрудников музея – оказался неудачным. Обеды для сотрудников были ежедневно с 13 до 14 часов, а в остальное время кафе было по большей части закрыто. Ассортимент бара был достаточно скуден, качество обслуживания – низким, единственный неоспоримый плюс – доступность цен.

Развиваясь как культурный центр столицы, включающий в себя не только собственно музейные формы работы (выставки, экспозиции, хранения), но и просветительские программы, крупные концертные проекты, музей нуждался в соответствующем уровне сервисе для посетителей. Кафе, являющееся неотъемлемой частью музейного пространства, должно быть мобильным и отвечать запросам широкой аудитории, включающей в себя как малообеспеченные слои населения, так и платежеспособную публику. Это не только место быстрого «перекуса» сотрудников и школьников, отбывающих экскурсионную повинность, но и особое пространство, где можно отдохнуть, поделиться впечатлениям от увиденных выставок, прослушанных концертов, пообщаться, провести приятно время, пока дети принимают участие в музейных программах.

К сожалению, очень быстро стало ясно, что «Трест школьных столов», не вписывается в эту программу. Второй опыт музея, возможно, не последний – приглашение к сотрудничеству новой организации - ООО «Ричлайн», с которой музей работает и в настоящее время. Пожелания и требования сторон были четко оговорены. Со стороны музея: кафе работает, в первую очередь, для посетителей, учитывая график работы музея и вечерние концертные программы, ассортимент должен быть доступен как для пенсионеров и школьников, так и для сотрудников музея. Со стороны «Ричлайна»: находясь в центре Москвы, кафе должно быть рассчитано не только на посетителей музея, но и на публику, приходящую вкусно и качественно поесть. Понимая, что

платежеспособная публика кафе является потенциальными посетителями выставок и концертов, музей принял эти условия.

По существующему законодательству договор аренды заключается с Москомимуществом и все деньги идут в городскую казну. Трехсторонний договор не приносит самому музею никакого дохода. Из этой ситуации наиболее приемлемым выходом стал вариант творческого сотрудничества. Совместно с кафе музей стал проводить мероприятия, приносящие доход музею. В качестве одного из примеров можно привести проходивший зимой 2000 – 2001 гг. новогодний бал для детей и родителей. Одним из элементов программы для взрослых, кроме конкурсов и представлений, было чаепитие для родителей, организацию которого взяло на себя кафе. В свою очередь, кафе получило заказы на организацию уже платного варианта сладкого стола для детей и родителей. Таким образом, предоставление дополнительной услуги стало взаимовыгодным для кафе и музея. Следующий этап – разработка и реализация интерактивной программы Детского центра ГМП и кафе «Именины в музее».

Достаточно схематично и грубо можно выделить несколько категорий посетителей: 1) экскурсионные группы, как правило, это школьники; 2) дети и родители, посещающие музейные абонементы, интерактивные программы Детского центра; 3) дамы пенсионного возраста (данные социологического опроса 2000 г.); 4) публика, приходящая на концерты; 5) публика специальных инсентив-программ музея. Из этих категорий – 1, 3 и частично 4 – малообеспеченные люди, для которых посещение кафе чаще всего не входит в программу посещения музея. Категории 2 и 5 – потенциальные посетители кафе, к тому же неотъемлемой частью всех инсентив-программ музея является посещение кафе, будь то коктейль, кофе-брейк или обед, иногда не в помещении кафе. В свою очередь, публика кафе (одна из услуг, предлагаемая им – домашние обеды, которые пользуются популярностью у работников близлежащих контор) постепенно поднимается вверх (кафе расположено на нулевом уровне здания), становясь участниками выставочных, концертных проектов.

Традиционными стали домашние обеды – стоимость 70 руб. – минимальная в центре Москвы, (для сотрудников 50% скидка), основное меню, где на выбор можно заказать кофе эспрессо (20 руб.) или растворимый (8 руб.), чай «Брук Бонд» (5 руб.) или «Липтон» (12 руб.) и проч. Таким образом, основной принцип работы кафе – возможность выбора для различных социально-возрастных

категорий посетителей. Помимо основного меню, предлагаются специализированные – детское, меню «Бала цветов», «Новогоднее меню», в ближайшей перспективе – «пушкинское», состоящее из блюд кухни пушкинского времени и проч.

Сейчас, когда уже никого не надо убеждать в том, что в музее необходимы различные варианты сервиса для посетителей, у кафе в Государственном музее А.С. Пушкина много планов на будущее, но не меньше и проблем в настоящем. Оптимизм внушает одно – мы все понимаем, кафе - неотъемлемая часть музея, необходимая как нам, так и нашим партнерам.

4.4 “Артиль”, которая объединяет

Третий год в Музейно-выставочном комплексе Архангельского областного краеведческого музея “Гостиный двор” работает Литературно-музыкальное присутствие “Артиль”.

Социально-экономическая ситуация в стране, области, городе в 1997 году привела к практически полной приостановке бюджетного финансирования музея на основные виды деятельности. Необходимость жить и работать были главными причинами возникновения проекта «Артиль».

Вокруг идеи проведения музыкальных вечеров в музее в вечернее время объединились известные джазовые музыканты города. Сомнений было много. Насколько эта форма работы отвечает целям и задачам музея как учреждения традиционно занимающегося сохранением, изучением и публикацией исторических и культурных ценностей? Однако стремление иметь хоть какие-то деньги для решения этих задач одержало верх. Так появилось на свет новое объединение - Литературно-музыкальное присутствие “Артиль”, названное так потому, что уже на первых порах организаторы (руководитель проекта – Буглак А. В., менеджер – Н.Ю. Ковалев, художественный руководитель – В.И.Зеленов) поставили задачей объединения всех видов и жанров искусств: музыки, литературы и изобразительного творчества.

Название “Артиль” сразу же вызывает ассоциации с искусством и даже с островом искусств (ср. франц. art-île). На самом деле это слово на севере выражало, согласно В.И. Далю, идею соборности, объединения, товарищества, братства, работы сообща.

Чем располагали организаторы? Был зал с великолепной акустикой и оригинальным подлинным интерьером палаты XVII века в Гостином дворе, уникальном памятнике истории и архитектуры, находящемся в красивейшем месте Архангельска, на набережной Северной Двины в центре города. В музее был рояль. Остальные музыкальные инструменты и аппаратуру предоставили музыканты и частное предприятие. Также с частным предприятием был заключен договор о выездной торговле, которое выделило столики и стулья. Художники оформили первую выставку.

7 ноября 1997 года состоялся первый вечер, на котором присутствовало много гостей – музыканты, журналисты, любители музыки, музейные работники. И хотя он был вполне успешным, проект продвигался со значительными трудностями. Первые джазовые вечера проходили при полупустом зале.

Сейчас ситуация изменилась и по прошествии двух лет можно подвести некоторые итоги.

Во-первых, в городе появилось место, где истинные ценители могут услышать хорошую живую музыку, вне зависимости от их социального и имущественного положения. Входные билеты недороги, атмосфера подлинно демократическая, статус музея диктует соответствующую модель поведения. Посетителей ценят прежде всего за то, как они умеют слушать музыку. Поэтому под сводами Гостиного двора собираются и студенты, и интеллигенция, и предприниматели, и музыканты. Зал всегда полон. Обстановка “Артели” способствует тому, что посетители становятся активными бескорыстными помощниками. Например, рекламно-издательская фирма “Графика” изготовила рекламный щит и подставки с логотипом музея под бумажные салфетки.

Во-вторых, для музыкантов города “Артель” стала своеобразной лабораторией, где оттачивается мастерство, где можно перед знатоками показать новые находки, получить новые идеи. Поэтому происходящее здесь ни в коей мере нельзя считать просто концертной деятельностью.

Музыкантов привлекает, прежде всего, возможность свободного творчества. В Гостином дворе они не зависят от вкусов

подгулявшей ресторанной публики или хозяина заведения. Здесь ценится мастерство, способность к самовыражению и духовный мир музыканта, который не может не проявляться в исполнении им импровизаций. Дух творчества, творение здесь и сейчас, создают особую атмосферу вечеров.

Рядом с именитыми музыкантами – молодежь, которая имеет возможность не только слушать, но и выступать вместе с ними. Это способствует довольно быстрому творческому росту молодых музыкантов. Для “Артели” создаются особые музыкальные программы. Их стало так много, что было принято решение о проведении джазовых вечеров два раза в неделю: в пятницу и субботу. Но здесь проводятся не только джазовые вечера. Рок-музыканты провели в Гостином дворе несколько значительных акций. Есть опыт выступления фольклорных коллективов и исполнителей. Звучала и классическая музыка. Таким образом, есть все основания говорить, что “Артель” стала новым шагом в развитии музыкальной культуры в Архангельске.

В-третьих, повысился престиж музея. Многие из слушателей вечеров прежде не бывали на выставках в Гостином дворе. Сейчас у них появилась потребность посещать выставки и иные музейные мероприятия. Формируется и новое отношение к Гостиному двору, как к гордости нашего города, памятнику, который нужно сохранять и реставрировать. Таким образом, создается тот общественный фон, который помогает усилиям музея по организации реставрационных работ. Наконец, расширился круг друзей музея.

Литературно-музыкальное присутствие “Артели” не только организует музыкальные вечера. Здесь были организованы выставки работ архангельских художников и мастеров декоративно-прикладного творчества: В. Немудрого, С. Трубина и С. Филиппова, К. Сельского, Д. Ананьина; проводились презентации новых книг: А. Тутова “Ледяное дыхание”, В. Матонина “Декабрь напомнил”, сборников стихов Е. Шаркова, А. Кулиша, В. Немудрого, Ю. Чебыкина, Д. Ананьина; осуществлялись театральные постановки.

Деятельность “Артели” открывает новые перспективы. Организаторы планируют проведение вечеров классической и камерной музыки, “синтетические” вечера, где в одной

программе объединятся фольклор и джаз, классика и рок, звук и цвет, слово и музыка, движение и статика, театр и предмет. Литературно-музыкальное присутствие все больше становится способом неформального объединения творческой интеллигенции города, предоставляет ей возможность для творческой самореализации и общения с “братьями по разуму”.

Почему же проект оказался столь жизнеспособным? На наш взгляд, прежде всего это связано со статусом музея как государственного учреждения, призванного сохранять и развивать то лучшее, что есть в культуре социума. Музей консервативен и это гарант стабильности, чего так не хватает современному обществу. Музей – нейтральная территория и не связан с теми конъюнктурными течениями, которые обычно существуют в художественной среде, здесь рады принять всех, кто готов к равноправному сотрудничеству. Но музей, имея свою этику и эстетику, диктует и свои формы поведения для музыкантов и посетителей, чем способствует творческому процессу, не позволяя “Артили” превращаться в “забегаловку”.

Музей финансируется государством, и он может себе позволить поведение мероприятий не приносящих значительного дохода, но отвечающих тем целям и задачам, которые он перед собой ставит. “Артиль” работает на создание культурного климата в городе, что в конечном счете сказывается на отношении горожан к музею и его деятельности.

Сегодня музей, общественность и государство заинтересованы в развитии проекта. Поэтому принято решение: для создания более благоприятных условий оборудовать одностолпную палату в реставрируемой южной части Гостиного двора. Вопрос лишь в том, будет ли акустика в новом помещении столь же хороша, как на “обжитой” территории?

4.4 Творческие методы терапии детей

В последние годы отмечается явная тенденция к резкому росту психических, неврологических и психосоматических заболеваний у детей и подростков. Очевидно, что происходящие изменения в нашем обществе приводят к обострению социально-стрессовой

ситуации и росту эмоциональной напряженности, на почве которой и растет нервно-психическая заболеваемость детского населения.

В связи с этим особую актуальность приобретает использование для лечения этих детей различных методов психотерапии, одним из которых является арттерапия.

Арттерапия - метод терапии искусством, творческим самовыражением, эффективность применения которого в контексте лечения основывается в воздействии на эмоциональную сферу человека,

Нами разработана комплексная экспериментальная программа работы Творческой лаборатории при государственном музейном объединении «Художественная культура Русского Севера» с детьми, страдающими нервно-психическими заболеваниями. Программа апробировалась в течение шести лет на работе с группами детей в возрасте от 3-х до 15 лет.

Мы обратились к творческим формам и методам работы, так как именно искусство позволяет взаимодействовать с ребенком на символическом уровне, позволяет понять его скрытые чувства и переживания. Детям предлагается разговор на особом языке - языке изобразительного искусства, которое в данном случае становится средством взаимодействия, коммуникации в большей степени, чем словесное общение. Рисование позволяет проявлять, осознавать, а также выражать различные отрицательные эмоциональные состояния (страх, гнев, печаль и т.п.). Происходит эмоциональная переработка тягостных переживаний, в результате снимается напряженность психотравмирующей ситуации и исчезновение болезненной симптоматики.

Занятия с детьми проводятся в музейной экспозиции. Именно художественный музей, благодаря своей особой эстетической атмосфере, не только способствует освоению художественного наследия, сопереживанию творениям авторов, но и обогащает детей опытом чувственного восприятия мира, помогает их интеллектуальному, эмоциональному и творческому развитию, повышает ощущение собственной значимости.

Совместная групповая деятельность детей позволяет усилить терапевтическую эффективность творчества. На первый план выдвигается вера в творческую основу человека, мобилизацию

присущего каждому ребенку дара самовыражения, который сам по себе обладает целебным действием. С детьми постоянно работают психотерапевты, психологи, художники, педагоги и музейные педагоги. В работе с детьми нами используются такие методики как арттерапия, игровая терапия, музыкальная терапия и сказкотерапия, представляющие собой интегрирующий адаптационный механизм, позволяющий ребенку активно приспосабливаться к окружающей среде и способствующий психическому и духовному развитию детей.

При проведении занятий мы ставим перед собой следующие задачи:

- научить ребенка узнавать и выражать свои чувства с помощью художественных, экспонатов музея;
- предоставить детям возможность свободно выражать свои чувства в безопасной, социально допустимой форме;
- помочь развитию у детей наблюдательности, воображения, чувства ритма, линии, формы, пространства, цвета;
- наблюдать за поведением детей в группе, за отражением ребенком в рисунках и игровых ситуациях болезненных переживаний и помогать их эмоционально отреагировать.

Дети учатся при столкновении с проблемами, прежде вызывавшими внутреннюю тревогу, использовать свой внутренний потенциал и творчески подходить к их решению.

Помимо перечисленных методов, мы воздействуем на эмоциональную и духовную сферу детей через приобщение их вместе с родителями к традиционной культуре Русского Севера. Коллективом, состоящим из детей с родителями и работников Творческой лаборатории, проводятся экспедиции в Антониево-Сийский монастырь.

В укладе монастырской жизни в нетронutom, первозданном виде сохранилась народная культура, являющаяся системой психологической регуляции жизни человека. Адаптирующее и психологическое воздействие на детей и их семьи в этой системе оказывают следующие элементы:

- размеренность и понятность монастырского быта;

- экологичность взаимодействия с природой и обществом, проверенная и эффективная увязанность жизненных циклов с природными;
- проверенные веками и сохранившиеся нормы и ценности общины, во многом утраченные в современном обществе;
- традиционные особенности характера и поведения людей;
- традиционная духовность;
- сохранившиеся традиционное народное искусство и промыслы.

Кроме того, сама атмосфера экспедиции, как общины с принятыми нормами и правилами, является фактором социализации детей.

Таким образом, внедрение искусства и творчества в лечение детей и подростков, осуществляемое на базе музея, можно рассматривать и как независимый терапевтический прием, и как вспомогательное средство для традиционных подходов в случаях, когда мы сталкиваемся с необходимостью коррекции психоэмоционального состояния. Мы считаем, что арттерапия - это один из наиболее эффективных и перспективных методов работы с данным контингентом детей, позволяющий не только устранить болезненную симптоматику, но и помогающий ребенку успешно адаптироваться в окружающей среде. Для музеев – это новое и весьма перспективное направление деятельности.

4.5 СИБИРСКИЙ ЭКОМУЗЕЙ

Музей - заповедник "Сибирская ссылка В.И.Ленина" в поселке Шушенское Красноярского края был создан в 1970 году как уникальный памятник основателю советского государства. Это - восстановленный центр сибирской деревни, включающий 29 крестьянских усадеб с надворными постройками.

После открытия на новый мемориальный, историко-революционный и архитектурно-этнографический музей, единственный в своём роде, обрушился поток организованных туристов. И казалось, что так будет всегда.

Серьёзные социально-экономические и политические изменения в стране в конце 1980-х годов резко изменили ситуацию. За ненадобностью распались туристско-экскурсионные структуры, снизилась популярность музея как идеологического учреждения, значительно сократился поток посетителей.

Предстояло найти выход из создавшегося положения, сохранить для культурной жизни района, края и страны богатые возможности музея, заложенные его авторами - ведущими российскими специалистами,

Совместно с учёными - музейоведами (прежде всего с Н.А.Никишиным) Российского института культурологии была разработана стратегия дальнейшего развития музея. Согласно новой концепции, музей получал статус историко-этнографического заповедника и из откровенно идеологического учреждения превращался в учреждение культуры с разнообразными формами работы.

В процессе поэтапной реализации концепции, официально утверждённой в 1993 г., Шушенский музейный комплекс стал развиваться по модели, которую в международной практике называют экомузеейной.

Основатель движения за создание экомузеев французский этнограф Жорж Анри Ривьер 30 лет назад, наверное, и не подозревал, что его модель воспримет для себя далёкий провинциальный российский музей.

Цель экомузеев - развитие культуры конкретного места. Это музей 1) времени, 2) пространства и 3) деятельности.

Первые два условия уже имели место - были созданы этнографические экспозиции на основе памятников народной архитектуры, сохраняемые на месте обитания в единстве с природным окружением.

Третье условие предусматривало создание новых структур: мастерских, клубов, магазинов, ярмарок, центров обучения ремёслам, фольклору и т.п., и активное вовлечение в деятельность музея прежде всего местных жителей и, конечно, его гостей.

Это условие совпало с одной из главных концептуальных задач, которые ставил перед собой музей - изучение, возрождение и развитие лучших традиций материальной и духовной культуры сибиряков.

Перспективным направлением оказалось освоение традиционных ремёсел, старинных народных технологий. Вокруг музея объединились люди, владеющие навыками плетения из лозы, резьбы и росписи по дереву, прядения, ткачества, вязания, бисероплетения, вышивки, изготовления изделий из бересты и др.

В настоящее время в музее работает гончарная мастерская на местных глинах. Она оборудована так, чтобы туристы могли наблюдать процесс рождения изделия на гончарном круге - это вызывает неизменный интерес.

Уже несколько лет выпускает продукцию небольшой цех (7 человек) резьбы и росписи по дереву - это ложки, поставки, хлебницы, сувенирные панно и т.д. Эти мастера также охотно демонстрируют посетителям свои навыки.

Небольшая швейная мастерская, организованная для пошива костюмов для музейного ансамбля и театра, теперь стала принимать заказы на изготовление народных костюмов по этнографическим образцам, в том числе и из других городов. Мастерская объединила женщин, которые украшают эти костюмы вышивкой, прошвой, ткачеством, бисерными изделиями, плетеными поясами и т.д.

Продукция мастерских музея реализуется в лавке, разместившейся в одном из домов заповедника. Здесь же могут продать свои изделия местные умельцы и мастера из ближайших населённых пунктов. Идёт комплектование фондов музея наиболее интересными образцами народного творчества, организуются персональные выставки мастеров и художников, конкурсы на лучший сувенир.

В детском кружке народного творчества, организованном при музее дети изучают народную культуру, получают навыки работы с глиной, деревом, камнем, бисером, становятся друзьями музея и активными участниками его мероприятий.

9 лет работает в музее фольклорный ансамбль "Плетень". Это уже профессиональный коллектив, имеет звание "народного", участник престижных фестивалей и смотров. Он ведёт концертную деятельность в районе и за его пределами, собирает, изучает, использует в своём репертуаре местный фольклор, воспитывает у людей музыкальную культуру.

Несколько лет назад появился ещё один творческий коллектив - этнографический театр. И ожили сцены из крестьянской жизни - вот идёт подготовка и свадьбе, вот бойкий лавочник завлекает покупателей, вот бранит у колодца свекровь нерадивую невестку, а за околицей молодёжь затеяла хоровод...

А вскоре возник и кукольный театр, в традициях балаганного народного театра Петрушки, который особенно понравился шушенской детворе.

Эти три коллектива - неперемные участники народных гуляний и праздников, которые проводятся в музее последнее десятилетие - Рождество, Масленица, Троица, День Знаний. Музей в эти дни широко открывает двери, готовит театрализованные представления, новые выставки, проводит викторины, ярмарки, лотереи, старинные игры и забавы, устраивает катание на своей музейной лошадке. В день праздника в каждом доме что-то происходит, то есть праздники стали органичной частью культурной жизни посёлка.

Так музей оказался в центре культуротворческой деятельности района, не подменяя собой другие учреждения культуры, и одновременно заметно расширил источники своих доходов. Как говорится: "Где родился, там и пригодился",

Заключение

От музейного учреждения к музейной фирме

Вступление российских музеев в рыночные отношения проходило довольно сложно. Первоначально отвергая любую коммерцию как нечто несовместимое со служением высоким идеалам, музеи, особенно «проходные», стали быстро входить во вкус. От диких форм первоначального этапа вхождения в рынок, вроде сдачи экспозиционных помещений в аренду, взимания платы на каждом шагу и прокручивания бюджетных средств, музеи постепенно стали переходить к формам цивилизованным.

Со временем накопившиеся изменения стали складываться в систему. Прежде всего, музеям открылись выгоды их положения государственных и некоммерческих учреждений. В сфере культуры сбылась мечта директоров оборонных предприятий и председателей колхозов о соединении государственного финансирования с сохранением за собой всех получаемых доходов. Надеясь на льготы, под музейную крышу первоначально устремились разного рода проходимцы, но это длилось недолго. Музеи решили, что сами могут использовать свое положение, и, действительно, у музейного бессеребренника нежданно открылся талант лабазника.

Среди направлений музейной деятельности в лидеры неожиданно вышла работа с посетителями, и прежде презираемые в музейном

сообществе «массовики» оказались в центре внимания. Но главная роль досталась все-таки не им, а хозяйственникам-строителям. Так начался «великий евроремонт» отечественных музеев, точнее их меньшей, но наиболее заметной части.

От новых европейских материалов и технологий голова буквально шла кругом. Те, кто не мог себе позволить заказ импортного экспозиционного оборудования, систем поддержания климата и тотально компьютеризации, довольствовались малым. Все вдруг поняли, что если театр начинается с вешалки, то музей - с общественного туалета. Оснащенные импортной сантехникой и отделанные опять же импортной плиткой туалеты совершили переворот в музейном сознании.

Экономические факторы оказывают сегодня все большее влияние на музеи. Музей мечтает об успехе, а успех ассоциируется у него с доходностью, потоком посетителей, высоким имиджем, спонсорскими вливаниями и т.п. Музей спустился с небес и снизошел до поиска партнеров. Он научился смотреть на мир без розовых очков, но еще не вполне понимает, как мир оценивает его. А оценивает он по привычным для рынка критериям: перспективен ли «музейный бизнес», способное ли у музея руководство, пригодна ли для работы внутренняя структура, есть ли спрос на музейный товар и пользуется ли музей покровительством властей. Партнеры пытаются понять, имеет ли они дело с кондовым госучреждением или развивающейся структурой, способной к восприятию инноваций.

Со своей стороны музей бойко научился оперировать такими понятиями, как рынок, бизнес-план, ресурс, продукт, потенциал. Что это, перерождение или второе рождение? Музеям трудно отрицать свою родовую связь с миром коммерции, ведь очень многие из них ведут свое происхождение от промышленных выставок, и жизнь публичному музею дало именно общество потребления.

В XX веке, все расставившем на свои места, связь музеев с коммерцией прервалась. Музеи и супермаркеты сторонились друг друга, и единственным, что продолжало их объединять была безудержная страсть к вещам. И вот на рубеже XXI века стрелки часов вновь сошлись, совершив полный круг. Музеи, беря пример со своих коммерческих кузенов, стали проявлять заботу о потребителе и занялись повышением стандартов обслуживания. Увы, двигали ими не столько соображения альтруизма, сколько боязнь остаться на

обочине мировых процессов и превратиться в своеобразных маргиналов сферы досуга.

Но евроремонт, забота о посетителе, музейный маркетинг, кафе и магазины – все это лишь видимая часть айсберга, своеобразная примета времени. Главные, глубинные процессы совершаются внутри музея и незаметно для постороннего глаза.

Когда категории прибыль, доход, затраты проникли в стены музеев, которые отныне вынуждены были зарабатывать заметную часть своего бюджета, спешно понадобились и новые люди – профессиональные менеджеры, пиарщики, специалисты по фандрейзингу и маркетингу. Возникли и новые подразделения, обеспечивающие неведомые прежде виды деятельности.

Коммерческая и научно-исследовательская деятельность вдруг оказались в соседних графах музейных планов, и власть постепенно стала переходить в другие руки. Свершилось: Гермес украл у Аполлона стадо священных коров. За всеми разговорами о том, что идеи коммерции противоречат предназначению музея, на самом деле стоит страх музейщиков-традиционалистов утратить свое положение. Действительно, если раньше музейную политику помимо директора определяли главный хранитель и заведующие крупными отделами, то сегодня право голоса получили заведующие отделами развития, общественных связей, выставок, замдиректора по оргвопросам и другие. Научные отделы зримо теряют свое влияние в вопросах управления музеем.

В реальности, то, что именуется коммерческой деятельностью, платными услугами, музейным маркетингом является лишь попыткой приспособить музей к современным условиям. Новая ориентация не более, чем отражение действительно серьезных изменений, заключающихся в появлении новых музейных профессий, утверждении практики музейного проектирования, становлении стратегического планирования. Эти изменения совпали с утверждением нового взгляда на роль музея в развитии территории и локального сообщества. Музеи стали воспринимать как средство формирования идентичности, важный фактор развития туризма, значимый элемент системы коммуникаций и партнерских отношений в сфере науки, бизнеса, продвижения территорий.

Поэтому нет смысла спорить о допустимости и недопустимости включения музеев в рыночные отношения – вопрос состоит в том, как сделать это с наибольшим выигрышем для музея. Неразумно

отвергать маркетинговые технологии, если благодаря им каждый музей получает возможность сформировать собственную политику на рынке услуг и овладевает механизмами реализации поставленных целей.

Удивляться тому, что главную роль в музее начинают играть новые подразделения, не приходится. Общеизвестно, что организации со строго фиксированными функциями подразделений непригодны в условиях тотальных перемен. Поэтому так успешно смогли заявить о себе в новых условиях небольшие музеи, и поэтому крупные музеи стали развиваться почти без участия традиционных подразделений и идентифицировать себя с мобильными подразделениями в своей структуре.

Так на наших глазах совершается медленный переход от музейного учреждения к музейной фирме. Фирма лишь звено в гигантской системе рынка и вынуждена трансформироваться вместе с ней. Непременным условием ее развития является грамотная постановка целей и оценка эффективности деятельности. Если учитывать воздействие внешних факторов и вовремя находить способы реагирования, можно избежать многих сложностей и не доводить музей до кризисного состояния.

Правда, у фирмы есть еще один признак – особый психологический климат, партнерские отношения между сотрудниками, общая заинтересованность в достижении успеха. В небольших провинциальных музеях такая атмосфера уже не редкость, а вот авторитарным музейным гигантам до подобного положения вещей еще далеко.

Но сколь бы быстро музей не эволюционировал в направлении современной фирмы, он остается частью государственной машины. Особенность музея как раз и состоит в том, что он включен одновременно в две системы – государства, где он ведает частью национального достояния и рынка услуг, где он сбывает свою продукцию. В этом таится серьезное противоречие, поскольку госучреждение реализует свою функцию «сверху вниз», а фирма, напротив, отталкивается от потребителя. Удастся ли музеям подчинить реализацию государственных функций интересам потребителя и внутренним задачам развития – еще большой вопрос. Но как бы то ни было, следует твердо сказать себе: Музей уже никогда не будет прежним!

ⁱ В следующем разделе приводятся цитаты из книги Чарлза Лэндри «Город созидания»/ Ch.Landry. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators, Earthscan (London), 2000.

ⁱⁱ Цитата из: Кевин Келли. Новые правила экономики / Kevin Kelly. New Rules for the Economy, Fourth Estate (London), 1999.

ⁱⁱⁱ Цитата из: Перри 6. Блеск и нищета сетей / Perry 6. The Wealth and Poverty of Networks, Demos Collection 12, London 1997.