

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИИ УПРАВЛЕНИЯ

В.Э. ГОРДИН, Л.В. ХОРЕВА, М.А. ДЕДОВА

Валерий Эрнстович ГОРДИН — доктор экономических наук, профессор, заместитель директора НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

В 1976 г. окончил ЛФЭИ им. Н.А. Вознесенского, в 1994 г. защитил докторскую диссертацию.

Автор более 160 публикаций, в том числе статей в зарубежных научных журналах.

Сфера научных интересов — маркетинг в сфере услуг, управление организациями социальной сферы, менеджмент в организациях сферы культуры, экономика культурного туризма.



Любовь Викторовна ХОРЕВА — доктор экономических наук, профессор, и.о. директора института туризма и сервиса СПбГЭУ.

Окончила ЛФЭИ им. Н.А. Вознесенского. В 2006 г. защитила докторскую диссертацию.

Автор более 120 публикаций.

Сфера научных интересов — экономика и управление в сфере услуг, международная торговля услугами, экономика туризма, культуры и образования.

Мария Александровна ДЕДОВА — аспирантка кафедры менеджмента НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.

В 2009 г. окончила бакалавриат Санкт-Петербургского государственного университета, в 2011 г. — магистратуру Гётеборгского университета (Швеция).

Автор 7 публикаций.

Область научной специализации — управление в сфере услуг, менеджмент культурных событий.



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

Управление организациями сферы услуг, и в том числе организациями отраслей культуры, имеет существенную специфику. Эта специфика обусловлена формой взаимодействия с клиентами и структурой персонала организации [13; 1-3; 6]. Для различных организаций отраслей культуры характерны существенно различающиеся виды деятельности, что также накладывает отпечаток на систему управления.

Объектом исследования в данной статье являются музеи как учреждения культуры, призванные выполнять важные и разнообразные функции по реализации культурной политики. На протяжении последних десятилетий во всем мире музеи сталкиваются с необходимостью менять сложившиеся ранее подходы к управлению своей деятельностью. Это обусловлено рядом вызовов, таких как изменение приоритетов в культурной политике большинства государств, возрастание конкуренции со стороны других организаций индустрии впечатлений, изменением характера потребления информационно-развлекательных услуг у многих категорий населения [18; 23; 30]. Для того чтобы справляться с такой конкуренцией, музеям необходимо предлагать высококачественные музейные впечатления, если они стремятся сохранить и усилить свою привлекательность для посетителей [23]. Данные факторы обусловили актуальность поиска авторами путей совершенствования менеджмента музеев и повышения эффективности их деятельности.

Прежде всего рассмотрим, что составляет основу деятельности музеев, каковы основные музейные бизнес-процессы, получающие поддержку со стороны общества и отдельных групп населения. Основными видами музейной деятельности являются:

- формирование музейных собраний;
- сохранение и реставрация музейного фонда;
- научное описание музейных коллекций и отдельных экспонатов;
- распространение научной и научно-популярной информации с помощью различных каналов;
- обеспечение возможности знакомства с экспонатами музея для различных категорий населения;
- учебная и популяризаторская деятельность;
- привлечение в музейное пространство самых разных групп населения для удовлетворения их социокультурных и коммуникативных потребностей.

Как видно из этого перечня видов музейной деятельности, они весьма разнообразны и требуют привлечения работников разного уровня квалификации и профиля подготовки. Если в недавнем прошлом практически все высококвалифицированные сотрудники музеев имели искусствоведческое или гуманитарное образование, то в настоящее время музеи испытывают все большую потребность в специально подготовленных музейных менеджерах.

До недавнего времени в России органы управления культурой сосредоточивали свое внимание на выполнении музеями традиционных охранительно-популяризаторских функций, не снимали с себя обязательств по поддержанию рутинной деятельности музеев, хотя уровень поддержки государством большинства музеев был критически низким.

Как отмечали участники международной программы «Стратегия выживания: музеи России в условиях рыночной экономики», реализовывавшейся в конце прошлого — начале нынешнего века совместно с английскими и голландскими экспертами, «в поле зрения государственных органов управления находится, прежде всего, процесс культурного производства. Он включает ежедневную культурную работу музеев и складывается из повторяющихся в определенной последовательности операций» [4].

Вместе с тем нельзя не обратить внимание на то, что в условиях существовавшего в предыдущие десятилетия сметного финансирования российских музеев у последних отсутствовали действенные стимулы к увеличению числа посетителей и доходов от продажи входных билетов. Это касалось всех

доходов от коммерческой деятельности, поскольку в соответствии с существовавшим порядком финансирования бюджетные поступления уменьшались на сумму внебюджетных доходов предыдущего года. Такая практика приводила к консервации сложившихся форм музейной работы, уменьшала заинтересованность во внедрении менеджеральных инноваций, препятствовала внедрению маркетинговых методов в деятельность музеев.

В последние несколько лет российское государство проводит реформирование системы финансирования социальной сферы, что непосредственно затронуло и отрасль культуры.

В результате российские музеи сегодня находятся в фазе переходного периода, вызванного указанным реформированием. Столкнувшись с необходимостью выбора нового бюджетного статуса в соответствии с Федеральным законом от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ (ред. от 28.12.2013 г.) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», некоторые музеи вынуждены пересматривать существовавшие менеджеральные практики и искать новые подходы к привлечению посетителей в музеи, что является неотъемлемым признаком успешного функционирования музея.

Рассмотрим особенности музейного менеджмента в России на современном этапе его развития. Во-первых, необходимо отметить подавляющую (по сравнению с другими типами учреждений культуры) долю государственных учреждений. Так, например, по расчетам авторов, среди более чем 180 музеев и филиалов музеев Санкт-Петербурга только 10 % музеев по своему статусу не относятся к бюджетным учреждениям. Данное обстоятельство обуславливает общую картину, складывающуюся в музейном пространстве города, но в то же время создает некоторые дополнительные преимущества для вновь созданных частных музеев, о чем будет сказано ниже.

Во-вторых, бюджетные средства, выделяемые музеям на инновационное развитие, весьма ограничены. Основной поток средств идет на поддержание текущей деятельности, прежде всего в виде субсидий. В связи с этим финансирование инновационных разработок со стороны органов управления культурой, как на федеральном, так и на региональном уровнях, происходит по остаточному принципу. Здесь же стоит упомянуть проблему диверсификации источников финансирования в целом, с которой столкнулись музеи, перешедшие на самоокупаемость.

В-третьих, нельзя не отметить особенность работы музеев с вверенными им музейными ценностями. Большинство российских музеев используют традиционные формы демонстрации музейных ценностей, что в современной экономике впечатлений не увлекает посетителя. Сегодня посетители музея заинтересованы в получении необычного, яркого опыта на основе символического капитала, где реальные артефакты дают лишь некий аттрактивный импульс, а значение приобретают создаваемые впечатления [21]. Музеи, как и многие другие учреждения культуры, стали частью новой экономики впечатлений. Несмотря на то, что музеи традиционно заботились о приумножении, сохранении и изучении собственных коллекций, в настоящее время они вынуждены во все большей мере использовать менеджеральные подходы, имеющие своей целью обслуживание посетителей [29]. В современных условиях задача создания впечатлений у посетителей выходит на первое место, оставляя позади вопросы, связанные с коллекциями, а также реализацию информационной и образовательной функций музея [18].

Для этого во многих музеях, с одной стороны, используются современные информационно-коммуникационные технологии, а с другой — повышается уровень интерактивности при работе с посетителями. Однако в большинстве российских музеев на сегодняшний день наблюдается проблема слабого внедрения информационных технологий. Значительная часть музеев использует в своей работе такие устаревшие технологии, как аудиогиды, которые были внедрены в музейную практику еще в 70-х годах прошлого века. Вместе с тем практически у всех музеев созданы собственные сайты, у многих имеются группы в социальных сетях. Но эти элементы информационного комплекса музеев предусматривают интерактивность в режиме off-line, в то время как во многих учреждениях сферы услуг, в том числе учреждениях культуры, активно внедряются интерактивные сервисы в режиме on-line (QR-коды, check-in в Foursquare или Facebook places, обмен и совместное использование фотографий в Instagram, Flickr, Picasa и т. п.).

Наконец, перед современным музейным менеджментом остро стоит проблема кадров. При этом наблюдается слабая обновляемость кадров, обуславливающая возрастную структуру музейных работников, в том числе управленцев. В связи с этим возникает еще одна проблема — нехватки кадров, об-

ладающих современными приемами управления, которые позволяли бы эффективно решать задачи, встающие перед музеями.

Следует подчеркнуть, что аналогичные проблемы решали музеи в различных странах. Проблеме повышения эффективности музейного менеджмента посвящены многочисленные публикации, проведен целый ряд представительных исследований [20; 14; 7; 24; 11].

Решение основной проблемы музейного менеджмента — привлечение дополнительных финансовых ресурсов и эффективного управления ими — осуществлялось музеями в нескольких направлениях. Как уже отмечалось, музеи испытывали острую нехватку высококвалифицированных менеджерских кадров. Собственные финансовые возможности не позволяли им принимать в штат опытных менеджеров с соответствующими окладами. Поэтому была сделана ставка на оказание высококвалифицированными специалистами менеджерских услуг в форме благотворительности. Многие зарубежные музеи активизировали взаимодействие с бизнес-сообществом, привлекая его представителей не только в качестве спонсоров, но и как членов попечительских и наблюдательных советов музеев, оказывающих ценную консультационную поддержку музейным менеджерам [25; 9].

Еще одной формой привлечения дополнительных ресурсов на основе увеличения числа посетителей музеев во многих зарубежных музеях стала диверсификация форм работы с различными группами посетителей. В дополнение к традиционным формам работы с организованными группами школьников появились программы работы с людьми пожилого возраста и пенсионерами, программы, нацеленные на семейное посещение музеев, в том числе с маленькими детьми, а также разнообразные формы по привлечению внимания к музеям со стороны молодых людей в возрасте 20-35 лет [27; 31; 26; 16].

Важным направлением совершенствования музейного менеджмента стала диверсификация услуг, предоставляемых музеем. Наряду с ранее распространенной издательской деятельностью музеев неотъемлемым атрибутом музеев стали музейные магазины, торгующие всевозможной атрибутикой, репликами музейных экспонатов и полиграфической продукцией. Новые источники доходов составили у некоторых музеев до четверти бюджета.

Все эти меры позволили большинству музеев успешно преодолеть трудности, связанные с уменьшением государственного финансирования, и последствия экономического кризиса конца 2010-х гг.

Вместе с тем в последние годы активизировались поиски новых инструментов повышения эффективности деятельности музеев. Одним из самых популярных направлений данного поиска является организация так называемых специальных музейных событий.

Под специальным музейным событием понимается событие, приуроченное к определенному поводу, ограниченное во времени и отличающееся от регулярных организационных музейных мероприятий [12].

Не ставя под сомнение правомерность данного определения, необходимо добавить, что специальным музейным событием является событие, использующее не только интерьеры музея, но и интеллектуальные ресурсы работников музея, привлекающие их к формированию новых музейных продуктов совместно с мастерами исполнительских искусств, дизайнерами и другими категориями творческих работников. Данное уточнение имеет значение в связи с тем, что как в зарубежных, так и во многих российских музеях получала распространение практика проведения в музейных интерьерах различного рода корпоративных мероприятий, торжеств, официальных приемов и закрытых праздников. Подобное использование помещений музеев стало немаловажным источником музейных доходов, но по вышеперечисленным нами признакам оно не может быть отнесено к специальным музейным событиям.

В зарубежных исследованиях, посвященных музейному менеджменту, организация специальных событий относится к числу наименее затратных и в то же время эффективных способов привлечения посетителей в музеи в условиях ограниченности ресурсов [18; 22; 17; 15; 10]. Благодаря организации событий музеи имеют возможность создавать впечатления у посетителей, вовлекая их в происходящее, где они не просто являются наблюдателями, а получают стимулы, выходящие за рамки обыденных, что делает визит в музей уникальным и запоминающимся [18]. Неформальная атмосфера специальных событий [28], организованных в музеях, привлекает новых посетителей [17; 15; 10].

Путем комбинирования различных видов событий, например лекций и демонстрации фильмов, воркшопов и семинаров, концертов и театральных представлений, тематических экскурсий и экскур-

сий в закрытые в обычное время залы, аудиовизуальных инсталляций и других высокоинтерактивных занятий [8], культурные учреждения вносят разнообразие в свою рутинную деятельность.

Следует отметить, что существуют различные подходы к специальным событиям с точки зрения их масштабов и систематичности. Дело в том, что в жизнь многих современных музеев широко вносятся события, которые стали частью их повседневной деятельности: лекции и семинары для посетителей музея, специальные встречи с членами клубов друзей музея, короткие концерты специально нанятых артистов в интерьерах музея, бесплатные для посетителей, и ряд других. По нашему мнению, подобные события также нельзя отнести к разряду специальных. Они стали неотъемлемой частью так называемого расширенного продукта [19]. Специальным же событие становится на основе целенаправленной, но не повседневной деятельности. Хотя некоторые специальные события могут носить регулярный характер. Так, акция «Ночь музеев» проводится каждый год. Такой же регулярностью отличается подавляющее большинство фестивалей, в которых принимают участие музеи.

Суммируя результаты предыдущих исследований о роли культурных событий в музее, можно выделить целый ряд задач, решаемых музеями благодаря организации специальных событий.

Во-первых, привлечение внимания к музею и повышение его аттрактивности для различных групп населения. Благодаря специальному событию музей имеет возможность сменить или расширить целевую аудиторию, обращаясь к новым для себя темам или используя интерактивные подходы в работе с посетителями, что привлекает в музеи молодежь. Проведение специального события дает музею информационный повод заявить о себе, с одной стороны, в традиционных СМИ, корреспонденты которых всегда охотно откликаются на приглашения и размещают информацию о событии. С другой стороны, специальное событие находит отражение в новых медиа, таких как информационные порталы, специализированные сайты, форумы социальных групп и др., путем размещения в них информации самими участниками события.

Во-вторых, в рамках специального события музей имеет возможность показать посетителям экспонаты, которые не демонстрируются в рамках повседневной деятельности, — как собственные экспонаты из запасников, так и работы из других музеев, в том числе зарубежных, а также собственные работы современных творцов, часто созданные специально к данному событию. Этим отличается не только крупнейшая европейская биеннале современного искусства «Манифеста», но и многие другие выставки, фестивали и творческие смотры.

В-третьих, организация специального события позволяет привлечь дополнительные ресурсы, необходимые как для улучшения музейной инфраструктуры, так и для стимулирования музейных работников. Кроме того, для преодоления ограниченности трудовых ресурсов музеи привлекают новые категории временных сотрудников — волонтеров, создающих в музее обстановку повышенной сервисности и коммуникабельности. Достаточно широкое распространение получила также практика, когда творцы оставляют в дар музею свои произведения, созданные специально для проведения события. Это касается как материальных артефактов, так и аудиовизуальной продукции.

В-четвертых, при организации специальных событий активно используется внемузейное пространство для демонстрации экспонатов или проведения мероприятий в рамках события, например прилегающая к музею территория, которая в обычное время не является музейной площадкой. В самих музейных помещениях в рамках специальных событий часто сооружаются новые приспособления, например сцены, выставочные площадки, встроенные павильоны и т. п., позволяющие лучше представить не свойственные данному музею жанры изобразительного или исполнительского искусства.

В-пятых, в рамках подготовки и проведения специальных событий музеи активно взаимодействуют с предприятиями и организациями креативных индустрий, такими как рекламные агентства, фото- и киностудии, дизайнерские бюро, мастерские народных ремесел, специализированные интернет-порталы и другие новые медиа, предприятия культурного туризма. Это позволяет активно продвигать специальные события, нацеливая их на различные группы посетителей.

В-шестых, проведение специальных событий создает дополнительные стимулы для формирования клубов друзей музея, позволяет активнее привлечь спонсоров для проведения таких событий. Этому способствует активное информационное сопровождение специальных событий, наличие у многих из них сильного посыла, направленного на целевую аудиторию. Это делает специальные события более привлекательными для спонсорской поддержки, нежели рутинная музейная деятельность.

Благодаря активному использованию дополнительных ресурсов и стремлению привлечь внимание новых групп посетителей, зачастую музеям удается создать новый, часто синтетический продукт, складывающийся из произведений изобразительных и исполнительских искусств или из нетипичных для данного музея экспонатов. Работа над организацией специального события позволяет в некоторых случаях переосмыслить миссию конкретного музея и внести коррективы в его концепцию. Наконец, важнейшей особенностью влияния события на музейный менеджмент является то, что культурное событие представляет собой проектную форму управления. Данное обстоятельство обуславливает многочисленные требования к организации менеджмента по целеполаганию, срокам, ресурсам, оценке результатов проекта, закреплению позитивных результатов, анализу и обобщению накопленного опыта.

Таким образом, события оказывают значительное влияние на продвижение музея, привлечение и распределение ресурсов внутри учреждения. Однако в данной статье мы хотим уделить особое внимание той роли, которую события играют, во-первых, в развитии креативных ресурсов музея, во-вторых, в совершенствовании музейного менеджмента и, в-третьих, в профессиональном развитии персонала музея.

Рассмотрим каждое из указанных направлений на материалах исследования ежегодной акции «Ночь музеев», которая проходит более чем в 160 странах мира. С 2008 г. акция «Ночь музеев» проходит в Санкт-Петербурге, постоянно увеличивая число вовлеченных в нее музеев, галерей, библиотек и других учреждений культуры. В первый год проведения акции в ней приняли участие 33 городских музея и выставочных зала, в 2009 г. — 47 музеев, галерей, выставочных залов и библиотек, в 2010 г. — 50 учреждений, в 2011 г. — 64 участника, в 2012 г. работали 77 площадок, в 2013 г. их число возросло до 88, а в 2014 г. участие приняли 96 учреждений. С каждым годом неизменно растет и число посетителей акции: в 2008 г. акция привлекла внимание 24 000 посетителей, в 2009 г. их число возросло до 64 000, в 2010 г. — около 76 000, в 2011 г. — свыше 85 000, в 2012 г. более 100 000 жителей и гостей города посетили акцию, в 2013 г. — около 100 500 человек, а в 2014 г. — свыше 105 000 посетителей [5].

Исследование Лаборатории экономики культуры НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, посвященное «Ночи музеев», продолжается с 2012 г. и ежегодно проводится в несколько этапов, одним из которых является проведение глубинных интервью с менеджерами музеев, участвующих в организации и проведении «Ночи музеев». Целью данных интервью является выявление мотивации, ожиданий, особенностей подготовки и проведения события в музее, а также исследование влияния, которое оказывает участие музея в данной акции на его персонал. Всего за 2012 и 2013 гг. было проведено 52 интервью (20 — в 2012 г., 32 — в 2013 г.)*. В выборку попали как популярные музеи, среди которых Государственный музей политической истории России, Государственный музей истории религии, Централь-

* Перечень музеев, принявших участие в исследовании в 2012 г.: Научно-исследовательский музей Российской академии художеств; Государственный литературный музей «XX век»; Музей занимательной науки «ЛабиринтУм»; Ленинградский зоопарк; Музей петербургского авангарда; Государственный литературно-мемориальный музей Анны Ахматовой в Фонтанном Доме; Российский государственный музей Арктики и Антарктики; Военно-исторический музей артиллерии, инженерных войск и войск связи; Литературно-мемориальный музей Ф.М. Достоевского; Государственный музей истории религии; Музей печати Санкт-Петербурга; Музей городского электрического транспорта; Музей-институт семьи Рерихов; Музей-квартира А.А. Блока; Музей-памятник «Нарвские Триумфальные ворота»; Государственный музей политической истории России; филиал Музея кошек «Республика кошек»; филиал Музея «Нарвская застава» Усадьба княгини Е.Р. Дашковой; Центральный музей связи им. А.С. Попова; Музей современного искусства Эрарта.

Перечень музеев, принявших участие в исследовании в 2013 г.: Российский государственный музей Арктики и Антарктики; Военно-исторический музей артиллерии, инженерных войск и войск связи; Военно-медицинский музей; Мемориальный музей «Разночинный Петербург»; Государственный мемориальный музей А.В. Суворова; Государственный музей-памятник Исаакиевский собор; Ленинградский зоопарк; Музей городского электрического транспорта; Литературно-мемориальный музей Ф.М. Достоевского; Музей печати Санкт-Петербурга; Санкт-Петербургский музей кукол; Музей почвоведения им. В.В. Докучаева; Музей истории пивоварения; Музей С.М. Кирова; Государственный литературно-мемориальный музей Анны Ахматовой в Фонтанном Доме; Музей современного искусства Эрарта; Мемориальный музей-квартира Н.А. Римского-Корсакова; Музей-квартира А.А. Блока; филиал Государственного музея истории Санкт-Петербурга Особняк Румянцева; Музей микроминыятуры «Русский Левша»; Музей-институт семьи Рерихов; филиал Музея кошек «Республика кошек»; филиал Музея «Нарвская застава» Усадьба княгини Е.Р. Дашковой; Центральный музей связи им. А.С. Попова; Центральный военно-морской музей; филиал Государственного музея политической истории России Детский музейный центр исторического воспитания; Государственный литературный музей «XX век»; Музей сберегательного дела; Музей Октябрьской железной дороги; Музей «Ледокол Красин»; Музейный комплекс «Вселенная воды»; Государственный музей истории религии.

ный музей связи имени А.С. Попова, Государственный мемориальный музей А.В. Суворова, Литературно-мемориальный музей Ф.М. Достоевского и другие, так и музеи, пользующиеся меньшим вниманием со стороны посетителей, например Научно-исследовательский музей Российской академии художеств, Военно-медицинский музей, Музей-институт семьи Рерихов, Музей печати и ряд других.

Характеризуя структуру выборки опрошенных музейных менеджеров, отметим, что в нее вошли сотрудники музеев разной ведомственной принадлежности, как государственные, так и частные, находящиеся в различных районах города и по-разному расположенные по отношению к основным туристским маршрутам.

Подготовка к проведению события создает условия для развития креативности у музейных работников, позволяет преодолеть рутину повседневной деятельности.

Как показывают результаты исследования, подготовка к проведению «Ночи музеев» стимулирует развитие новых креативных идей у сотрудников музеев, что отметили более 20 % респондентов в 2012 г. и 77 % респондентов в 2013 г. Приведем несколько высказываний: *«...возможность разрабатывать новые программы, которые мы готовим непосредственно к "Ночи музеев", но затем используем непосредственно в своей постоянной работе...»*; *«Это событие дает хорошую возможность для внедрения новых идей»*; *« "Ночь музеев" — это всегда очень хороший стимул для креативности в музее »*.

Кроме того, результаты исследования показывают, что проведение данного события оказывает положительное влияние на развитие внутриорганизационной коммуникации и превращается в своего рода командопостроение: *«"Ночь музеев" собирает всех сотрудников, заставляет их работать в команде, с творческим подходом»*; *«Это событие — хороший повод для персонала объединиться»*; *« "Ночь музеев" для музея — это хороший повод продемонстрировать командную работу: на этом событии все работают вместе, независимо от отдела »*.

Ограниченность кадровых ресурсов приводит также к пересмотру форматов работы с посетителями и развитию новых форм взаимодействия с помощью приглашенных артистов: *«В этом году пригласили музыкантов, устраивали конкурсы»*; *«Выступал театр "Hand made", профессиональные ведущие, конкурсы с призами — кружки и пронеи»*; *«На одну из "Ночей музеев" мы приглашали музыкальную группу, которая играла на скрипке»*, *«Был организован концерт, были люди в разных костюмах, участники "Ночи" занимали конкурсами»*. Здесь стоит отметить, что вопрос организации командной работы в музеях стоит достаточно остро. Для этого необходимы навыки совмещения различных групп интересов, что на практике оказывается сложно [4]. Именно поэтому работа над общим событийным проектом является хорошим поводом для совершенствования командопостроения.

Еще один важный аспект, который вносит специальное событие в менеджерские практики музеев, — применение нестандартных подходов к организации пространства во время проведения события. В связи с наплывом посетителей музеи вынуждены реагировать достаточно гибко, разрабатывая для себя новые подходы к организации пространства и работы с посетителями: *«Мы разделили музей на специальные зоны, где посетителя развлекают на пути его следования — интерактивные зоны, мастерские, новое выставочное пространство, выставка современного искусства»*; *«Мы попытались избежать очередей в нашем музее, разработав понятную и удобную систему, чтобы люди не толпились перед входом»*; *«Мы подготовили специальную навигацию к "Ночи музеев"»*; *«Мы смогли организовать движение потока посетителей: в этом году у нас было расписание экскурсий, что помогло избежать толпы»*. Примечательно, что изменения коснулись не только выставочных пространств, но и других услуг, предоставляемых посетителям в музее, например точек питания или сувенирных магазинов: *«В прошлом году мы поняли, что нужно приготовить больше простой и быстрой еды в кафе, например бутерброды, которых в обычное время у нас нет»*.

Наконец, стоит отметить, что данное событие оказывает положительное влияние на развитие сети внешних коммуникаций музеев и стимулирует обмен опытом между городскими учреждениями культуры: *« "Ночь музеев" — это событие, когда мы можем учиться и обмениваться опытом »*; *«Обмен опытом всегда происходит»*; *«Любая возможность для сотрудничества с другим учреждением культуры другой организационной формы всегда полезна, не страшно учиться, как работают другие учреждения, какие методы они используют, какими инновационными решениями они могут поделиться»*.

Таким образом, одним из важнейших выводов проведенного исследования является установление роли событийной деятельности во внедрении инновационных практик в работу музеев.

Во-первых, в рамках организации акции «Ночь музеев» музеи активно формируют многожанровый музейный продукт (привлечение мастеров исполнительских искусств, специалистов по информационным технологиям, представителей разных форм изобразительных искусств, различную кино- и видеопroduкцию и т. п.).

Во-вторых, во время проведения данного специального события музеи по-новому осваивают музейное пространство, расширяя способы представления экспонатов, привлекаемых к демонстрации в рамках события.

В-третьих, для успешного проведения акции «Ночь музеев» музеи выстраивают новые модели кадровой политики, предусматривающей привлечение части сотрудников к не свойственной им творческой деятельности (например, научные сотрудники выступают в роли не только экскурсоводов, но и организаторов различных конкурсов, квестов, викторин), а также предусматривающей широкое использование на различных позициях волонтеров, особенно в тех музеях, где сформировались группы «друзей музея». Следует отметить, что благодаря порождаемому в коллективах музеев энтузиазму при реализации проектов специальных событий удастся в значительной мере преодолеть характерный для многих учреждений сферы культуры разрыв между фронт-офисными и бэк-офисными подразделениями. Это взаимодействие обусловлено в значительной мере тем обстоятельством, что, как указывалось выше, в музеях большая часть творческих работников работает в бэк-офисных подразделениях (хранители, научные сотрудники, сотрудники издательских подразделений). Для них участие в подобном проекте часто становится хорошей формой самореализации.

В-четвертых, учитывая возрастные особенности основных групп посетителей акции «Ночь музеев», многие музеи создают специально к его началу такие музейные продукты, которые смогут заинтересовать данную аудиторию. Подобный маркетинговый подход позволяет повысить удовлетворенность посетителей от участия в событии и часто резко контрастирует с рутинной практикой музеев. Это особенно ярко проявляется в связи с ориентацией многих музеев на работу с организованными группами, прежде всего школьников. Напротив, молодые люди в возрасте 20-35 лет составляют основную контингент акции «Ночь музеев», но редко посещают музеи в обычное время.

В-пятых, во время акции «Ночь музеев» музеи прибегают к использованию интерактивных технологий, позволяющих создавать у посетителей новые, часто неожиданные, впечатления от посещения музея. Благодаря этому повышается ценность предоставляемых музеем услуг, что также приводит к повышению степени удовлетворенности посетителей.

Если рассматривать влияние акции «Ночь музеев» на музейный менеджмент в части совершенствования процесса финансирования, то здесь можно выявить различные модели, присущие различным российским городам. В значительной мере это обусловлено особенностями финансирования событий местными органами управления культурой. Так, если в Санкт-Петербурге, как и в других крупных российских городах (Москва, Екатеринбург, Нижний Новгород), проведение акции «Ночь музеев» финансируется городским ведомством по культуре, то во многих других городах поддержка этого культурного события со стороны муниципальных органов минимальна. Так, по результатам проведенного авторами исследования схем финансирования акции «Ночь музеев» в отдельных российских городах, было установлено, что часто это специальное событие организуется центральным (наиболее значимым в городе) музеем, к которому примыкают все остальные учреждения культуры. Зачастую проведение события становится возможным благодаря привлечению постоянных спонсоров, в частности туристских фирм, заинтересованных в появлении новых мотиваций у туристов для посещения города. Это показывает, что специальные события создают новые формы поддержки музейной деятельности, которые впоследствии могут перерасти в постоянное сотрудничество между музеями и бизнес-структурами.

Еще одним аспектом совершенствования музейного менеджмента на основе специального события является выработка навыков совместной деятельности с различными учреждениями культуры, организациями культурных индустрий, различными сервисными структурами. Речь в данном случае идет о формировании своеобразных маркетинговых альянсов, позволяющих музеям не просто экономить на продвижении своей организации, но и вырабатывать единую маркетинговую стратегию по привлечению посетителей. Это особенно ярко проявляется во время подготовки и проведения фести-

валей культуры, ориентированных на привлечение туристов. Формированию единого туристского продукта, включающего событийную деятельность нескольких различных организаций и учреждений, активно содействуют турфирмы, привлекающие с помощью таких событийных продуктов дополнительное число туристов. Вхождение в подобные событийные альянсы требует от менеджеров музеев умения не только налаживать маркетинговые коммуникации, но и гармонизировать менеджерские решения, принимаемые всеми участниками альянса.

Организаторы специальных событий, разрабатывая планы проведения специальных событий, должны четко определять так называемые ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI). К их числу в данном случае могут относиться: число посетителей специального события, дополнительная выручка от продажи билетов и сувенирной продукции, упоминание события в СМИ, увеличение числа посетителей сайта музея после проведения специального события, увеличение численности групп поддержки музея в социальных сетях и групп «друзей музея».

На основе проведенных теоретических и практических исследований авторы сформулировали следующие рекомендации по использованию специальных событий для повышения эффективности музейного менеджмента.

1. Специальные события должны стать неотъемлемой частью продвижения музеев среди различных целевых групп. В обязательном порядке они должны входить в планы работы музеев, утверждаемые учредителями. Это позволит сделать специальные события объектом целевого финансирования.

2. В целях привлечения новых категорий посетителей музеев, в том числе виртуальных посетителей сайтов и иных медиа-ресурсов музеев, необходимо освоить практику проведения виртуальных специальных событий. Примером такого события может послужить проведение фотоконкурса в одной из социальных сетей с реальными призами: для участия в фотоконкурсе необходимо посетить музей и сделать фотографию на фоне экспонатов. Организация подобных специальных событий позволит сэкономить значительную часть средств и активизировать целевые группы посетителей музеев.

3. Проведение специальных событий должно стать основой для формирования маркетинговых альянсов как между музеями различных жанров, так и между культурными учреждениями исполнительских искусств, организациями креативных индустрий, турфирмами и другими учреждениями сферы услуг.

4. Важнейшим партнером музеев при организации и продвижении специальных событий являются организации креативных индустрий, позволяющие привлечь внимание к событию максимально широкой аудитории и диссеминировать опыт проведения специального события с помощью современных медиа-технологий.

5. Сочетание целевой образовательной функции деятельности музеев с повышением роли целевой установки по созданию впечатлений требует новых подходов в организации музейного пространства. При этом необходимо обеспечить сохранность музейных экспонатов и условий для знакомства с ними заинтересованных групп посетителей. Реализация через специальные события концепции edutainment (education + entertainment) наиболее эффективна в различных специальных событиях по сравнению с рутинной образовательной деятельностью. Одним из путей реализации данных функций специальных событий должно стать более активное освоение в процессе проведения события внемузейного пространства.

6. Проведение специальных событий должно способствовать внедрению новых принципов командостроения, сочетающих в себе взаимодействие фронт-офисных и бэк-офисных подразделений музея, привлечение высококвалифицированных волонтеров на принципах аутсорсинга, взаимодействие с партнерскими организациями в рамках реализации проектов по продвижению специальных событий. Все это потребует создания команд или рабочих групп, разрабатывающих и реализующих проекты специальных событий.

7. Разработка концепции специального события должна включать в себя четко обозначенные ключевые показатели эффективности (KPI), позволяющие оценить эффективность расходования ресурсов с точки зрения целей данного специального события.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балаева О.Н., Предводителева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010.
2. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Сфера услуг // Экономика. М.: КноРус, 2008.
3. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2007. С. 271.
4. Дукельский В.Ю. Музеи в мире культурных проектов // Музеи. Маркетинг. Менеджмент. Практическое пособие. М., 2001.
5. Официальный сайт акции «Ночь музеев». URL: <http://www.artnight.ru> (дата обращения: 27.05.2014).
6. Тульнинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. 5-е изд. СПб.: Лань, Планета музыки, 2013.
7. Anderson G. (ed.). Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift. Rowman Altamira, 2004.
8. Axelsen M. Using special events to motivate visitors to attend art galleries // Museum management and curatorship. 2006. Vol. 21. N 3. P. 205-221.
9. Balser D., McClusky J. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness // Nonprofit Management and Leadership. 2005. Vol. 15. N 3. P. 295-315.
10. Barbosa B., Brito P.Q. "Do open day events develop art museum audiences?" // Museum management and curatorship. 2012. Vol. 27. N 1. P. 17-33.
11. Camarero C., Garrido M. J., Vicente E. Achieving effective visitor orientation in European museums. Innovation versus custodial // Journal of Cultural Heritage. 2014.
12. Getz D. Event management and event tourism. New York: Cognizant Communication Corporation, 1997.
13. Gilmore A. Services marketing and management. Sage, 2003.
14. Gilmore A., Rentschler R. Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis? // Journal of management development. 2002. Vol. 21. N 10. P. 745-760.
15. Gyimothy S. Casual observers, connoisseurs and experimentalists: A conceptual exploration of niche festival visitors // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. 2009. Vol. 9. N 2-3. P. 177-205.
16. Hooper-Greenhill E. Museums and their visitors. Routledge, 2013.
17. Kolb B.M. Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera. Thomson Learning Emea, 2005.
18. Kotler N., Kotler P. Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role // Museum management and curatorship. 2000. Vol. 18. N 3. P. 271-287.
19. Levitt T. Marketing myopia // Harvard business review. 2004. Vol. 82. N 7/8. P. 138-149.
20. Moore K. Museums and Popular Culture: Contemporary issues in museum culture. 2000.
21. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the experience economy // Harvard business review. 1998. Vol. 76. P. 97-105.
22. Prentice R., Andersen V. Festival as creative destination // Annals of tourism research. 2003. Vol. 30. N 1. P. 7-30.
23. Reussner E.M. Strategic Management for Visitor-oriented Museums // Museum Management and Marketing. 2007. Vol. 9. N 1. P. 148.
24. Sandell R., Janes R.R. (ed.). Museum management and marketing. Routledge, 2007.
25. Sciulli N. The use of management accounting information to support contracting out decision making in the public sector // Qualitative Research in Accounting & Management. 2004. Vol. 1. N 2. P. 43-67.
26. Sheng C.W., Chen M.C. A study of experience expectations of museum visitors // Tourism Management. 2012. Vol. 33. N 1. P. 53-60.
27. Sparacino F. The Museum Wearable: Real-Time Sensor-Driven Understanding of Visitors' Interests for Personalized Visually-Augmented Museum Experiences, 2002.
28. Tobelem J.M. The marketing approach in museums // Museum management and curatorship. 1997. Vol. 16. N 4. P. 337-354.
29. Weil S.E. From being about something to being for somebody: the ongoing transformation of the American museum // Daedalus. 1999. P. 229-258.
30. Wu Q. Marketing Strategy Adjustment and Marketing Innovation in the Experience Economy Era // Contemporary Logistics. 2012. N 6.
31. Zancanaro M., Kuflik T., Boger Z., Goren-Bar D., Goldwasser D. Analyzing museum visitors' behavior patterns // User Modeling. Springer Berlin Heidelberg, 2007. P. 238-246.