

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ МУЗЕЙ

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ И АРХИВОВ ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ  
АРХИТЕКТУРНО-ЭТНОГРАФИЧЕСКИЙ МУЗЕЙ «ТАЛЬЦЫ»

## **ПРОБЛЕМЫ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Материалы заседания Сибирского филиала Научного совета  
исторических и краеведческих музеев Российской Федерации  
(Иркутск, 18–22 июня 2018 г.)

**Иркутск  
2019**

УДК 069(063)  
ББК 79.14(2Рос-4Ирк)  
П 78

Издается по решению Ученого совета  
Архитектурно-этнографического музея «Тальцы»

Редакционная коллегия:  
**канд. ист. наук Ю. П. Лыхин (отв. ред.), Н. М. Полунина,  
Л. И. Скрипкина, канд. культурологии В. В. Тихонов**

**П 78 Проблемы музейного менеджмента и маркетинга на современном этапе:** Материалы заседания Сибирского филиала Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации (Иркутск, 18–22 июня 2018 г.). Иркутск, 2019. 124 с. с ил.

В сборнике публикуются материалы заседания Сибирского филиала Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации, состоявшегося в г. Иркутске 18–22 июня 2018 г. В работе заседания приняли участие специалисты из 15 городов страны от Москвы и Петербурга до Южно-Сахалинска. В их выступлениях были освещены основные проблемы музейного менеджмента и маркетинга в конкурентной среде на современном этапе, проблемы музеификации и экспонирования объектов историко-культурного наследия, проанализированы эффективность функционирования музеев, подготовка музейных специалистов на основе современных требований и другие вопросы.

Издание адресовано музеологам, культурологам, музейным работникам, преподавателям и студентам гуманитарных учебных заведений.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Сборник является результатом прошедшего в июне 2018 г. в Иркутске на базе Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» заседания Сибирского филиала Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации по теме «Проблемы музейного менеджмента и маркетинга на современном этапе».

Площадка для обсуждения столь важной темы была выбрана целенаправленно. В 2006 г. здесь прошел Научный совет по данной тематике и был выпущен сборник «Современный менеджмент музея. Материалы заседания Сибирского филиала Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации, состоявшегося в г. Иркутске 4–6 августа 2006 г.» (Иркутск, 2006). В это время данные проблемы были поставлены перед музейным сообществом в связи с введением новых методов финансирования (БОР — бюджетирование, ориентированное на результат), которые реформаторы связали с проблемой выявления результативности бюджетных вложений в сферу культуры. В связи с этим музейный менеджмент столкнулся с проблемами выявления роли музеев в современной экономике, уточнения государственных приоритетов и социальных результатов функционирования музеев, определения системы эффективности их деятельности. Опыт Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» представлял интерес в качестве успешного менеджмента в условиях проводимых реформ.

Интересно было проследить, какие изменения произошли за 12 лет. За это время основное внимание музеев было направлено на поиски источников внебюджетных поступлений. Большая часть из них связана с музейной аудиторией. С ней же законодате-

ли связали эффективность деятельности, которая была определена в 2014 г. независимой оценкой качества оказания услуг.

Маркетинговый анализ конкурентной среды, в которой находятся историко-краеведческие музеи в плане привлечения посетителей, проведен в статье Л. И. Скрипкиной. Особое внимание обращено на уточнение социальных результатов функционирования этих музеев, выявление и позиционирование уникальности их продуктов и услуг в целях привлечения внимания общества и выработки эффективной стратегии работы.

В статье А. И. Мартынова успешное внедрение менеджмента и маркетинговых стратегий связывается с музееификацией объектов историко-культурного наследия, возникновением новых типов музейных учреждений, модернизацией экспозиций, подготовкой кадров и развитием музееведческой науки.

Одной из технологий, которая делает музей актуальным и интересным — брендингу — посвящены статьи В. В. Щеглова, Е. Г. Крук, М. В. Рыгаловой.



На заседании Научного совета в Иркутске. Актовый зал Иркутского областного художественного музея им. В. П. Сукачёва, 19 июня 2018 г.

Роль музеев в современной экономике, параметры экономической эффективности их деятельности исследует в своей работе директор Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» В. В. Тихонов.

Основной теме музейного маркетинга — разработке методов привлечения посетителей посвящен блок статей:

- Т. Ю. Зорина выделяет проблему продвижения музейного продукта и привлечения туристов. Она анализирует современные тенденции культурного туризма, дает практические советы по работе с туристическими компаниями, с прессой, социальными сетями.
- Теме туристического рынка посвящена статья Т. Л. Пушкиной. В ней обращено внимание на значение разработки экспозиционных проектов для привлечения туристов.
- В статье А. М. Стоянова рассматриваются формы работы с различными секторами музейной аудитории. Представлен проект «Русские Притомья», в результате воплощения которого предполагается увеличить количество рабочих мест для местного населения и привлечения туристов.

В этом блоке особо выделена роль интерактивных программ. В статье Е. А. Стрекалиной они характеризуются в качестве маркетинговых технологий, способствующих повышению доходности музейных услуг и развитию просветительно-образовательной деятельности.

Н. О. Киршина приводит опыт инновационного подхода к созданию подобных программ. Использование проектной методики, антропологического подхода, приемов реконструкции жизненно-го уклада позволили разнообразить формы работы, расширить аудиторию, привлечь туристов. Проектная методика в качестве маркетинговой стратегии привлечения потенциальных посетителей и реализации новых идей рассматривается в статье С. А. Борисовой.

Маркетинговым технологиям посвящены также статьи И. А. Беспалова, Л. С. Шустерман (место сувенирной продукции в популяризации выставок и мероприятий) и О. С. Огурцовой (событийный маркетинг).

Разработка эффективной стратегии работы в конкурентной среде, решение задач современного менеджмента тесно связаны с профессионализмом кадров. В статье Д. Д. Родионовой рассматриваются проблемы подготовки кадров на основе современных требований профессиональных и образовательных стандартов.

Надеемся, что теоретический анализ и практический опыт, приведенный в сборнике, будет полезен музеальным работникам, музеологам, краеведам, преподавателям и студентам гуманитарных учебных учреждений.

*Ответственный секретарь Научного совета  
исторических и краеведческих музеев Российской  
Федерации, зав. научно-методическим отделом ГИМ  
Л. И. Скрипкина*

**Л. И. Скрипкина**

ответственный секретарь Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации, заведующая научно-методическим отделом Государственного исторического музея (г. Москва).  
E-mail: metod-shm@yandex.ru

## К ЮБИЛЕЮ НАУЧНОГО СОВЕТА ИСТОРИЧЕСКИХ И КРАЕВЕДЧЕСКИХ МУЗЕЕВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. 1977–2017

В 1977 г. по инициативе Минкультуры РСФСР был создан Научно-методический совет по работе музеев, призванный содействовать улучшению координации руководства музеями, установлению тесного сотрудничества музеев с научными учреждениями и привлечению их к участию в музейном строительстве. В 1980-е гг. Научно-методический совет был превращен в постоянно действующий координационный и экспертный орган для разработки научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию деятельности музеев.

В работе Совета приняли участие ученые-историки РАН, научные сотрудники региональных вузов, ведущие сотрудники историко-краеведческих музеев, представители научной общественности регионов. Планирование и организация работы в форме всероссийских и региональных научно-практических семинаров и конференций с 1980 г. были возложены на сотрудников научно-методического отдела Государственного исторического музея.

Продуктивный опыт работы Научно-методического совета способствовал тому, что в 1985 г. был организован его Сибирский филиал.

В 1988 г. Научно-методический совет был переименован в Научный совет исторических и краеведческих музеев Российской Федерации. В 1990-е гг. произошло разграничение ранее единой музейной сети на федеральные, государственные и муниципальные музеи, но деятельность Научного совета продолжала их связы-

вать, содействовать координации и организации информационных контактов. Осознание его значения подтвердилось переизданием приказа Министерства культуры РФ о работе Сибирского филиала в 1995 г. и созданием в 1997 г. Южного филиала Научного совета (Северо-Кавказский регион).

Произошедшие в 1990-е гг. перемены, связанные с управлением музеями и историческим знанием, определили новую концепцию Научного совета. Она была сформулирована в направлении ориентации музейных работников в современном гуманитарном знании, новых технологиях управления музеем, что было зафиксировано в 1998 г. в новом приказе Минкультуры № 177 от 07.04.1998 г. «О Научном совете исторических и краеведческих музеев при Министерстве культуры Российской Федерации». Выбор тематики заседаний и планирование деятельности определялось долгосрочными проектами, принятыми научно-методическим отделом ГИМ:

- «Современные концепции истории России. Проблемы интерпретации источников в музейных экспозициях»;
- «Методология, методика и история музейного дела России на современном этапе».

За период перестройки возникали различные формы музейной корпоративности в виде ассоциаций и союзов, но ниша Научного совета — способствовать формированию музейной политики на основе научного анализа и сохранения лучших традиций российского музееведения, осталась за ним.

С 2004 г. музеи вступили в новый этап своего развития, связанный с переходом от финансирования содержания учреждений культуры к финансированию оказываемых ими услуг. Приоритетным направлением деятельности Научного совета стал анализ нормативной базы проводимых реформ, выявление и представление музейной общественности наиболее удачного менеджмента музеев в условиях российской действительности (опыта тех менеджеров, которые компетентны как в области маркетинговых технологий, так и духовных ценностей), социальной сущности музейной деятельности. Особое внимание уделялось менеджменту современной экспозиции.

Эта тематика была выбрана в качестве приоритетной и были проведены следующие заседания Сибирского филиала Научного совета:

- на базе Красноярского краевого краеведческого музея в 2005 г. прошел Научный совет по теме «Ресурсы исторических и краеведческих музеев и проблемы их эффективного использования»;
- на базе Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» в 2006 г. прошел Научный совет по теме «Современный менеджмент музеев»;
- на базе Читинского областного краеведческого музея в 2007 г. прошел Научный совет по теме «Современное реформирование бюджетной сферы и проектная деятельность музеев»;
- на базе Минусинского регионального краеведческого музея им. Н. М. Мартынова в 2008 г. прошел Научный совет по теме «Роль музеев в процессах трансляции ценностей различных культурных традиций и социализации личности»;
- на базе Государственного музея природы и человека (г. Ханты-Мансийск) в 2009 г. прошел Научный совет по теме «Историческое познание в музее как межкультурная коммуникация и национальная идентичность. Концепция, методы и способы презентации исторического прошлого, реализуемые в музее»;
- на базе Хабаровского краевого музея им. Н. И. Грекова в 2010 г. прошел Научный совет по теме «Дискурс исторической экспозиции: проблемы презентации истории советского и современного периодов в музее»;
- на базе Томского областного краеведческого музея им. М. Б. Шатилова и Томского государственного университета в 2012 г. прошел Научный совет по теме «Роль проектной деятельности в развитии современного музея»;
- в рамках Международного форума «Историко-культурное наследие как ресурс социокультурного развития территории», который прошел в Абакане в 2013 г., был проведен Научный совет по теме «Проблемы проектирования и создания новых музеев в современный период развития российского музейного дела»;
- на базе Национального музея им. Алдан Маадыр Республики Тыва в 2014 г. был проведен Научный совет по теме «Роль музеев

в актуализации историко-культурного наследия различных национальностей и осуществлении межкультурной коммуникации»;

– на базе Национального музея им. А. В. Анохина Республики Алтай в 2015 г. был проведен Научный совет по теме «Проблемы проектирования музейной концепции истории в экспозиционно-выставочной деятельности музеев исторического и краеведческого профиля»;

– на базе Омского государственного историко-краеведческого музея в 2016 г. был проведен Научный совет по теме «Проблемы проектирования музейных экспозиций по истории и культуре народов и национальных групп».

По материалам заседаний Научного совета изданы сборники.

К проведению Научных советов привлекается внимание местных властей и СМИ, что способствует повышению значимости музейной деятельности в глазах местного сообщества, разъяснению миссии исторического музея и необходимости ее поддержки. Концепция его деятельности ориентирована на стратегию встраивания музеев в реформы, возможности их корректировки в соответствии с интересами музейного сообщества, позиционирования социального значения деятельности исторических и краеведческих музеев.

**А. И. Мартынов**

доктор исторических наук, профессор кафедры музейного дела  
Кемеровского государственного института культуры, главный  
научный сотрудник музея-заповедника «Томская писаница»,  
заслуженный деятель науки России (г. Кемерово).  
*E-mail: prof\_martynov@mail.ru*

## МУЗЕЕВЕДЧЕСКАЯ НАУКА, МУЗЕИ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МУЗЕЕФИКАЦИИ ИСТОРИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ СИБИРИ

Проведенное в июне 2018 г. в Иркутске заседание Сибирского филиала Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации, посвященное проблемам музейного менеджмента и маркетинга, прошло весьма результативно и охватило целый комплекс современных задач развития музейного дела в Сибири. Оно показало, что развитие менеджмента и маркетинговых технологий тесно связано с решением других задач, в частности, активной музеефикацией объектов историко-культурного наследия, возникновением новых типов музейных учреждений, модернизацией музейных экспозиций, подготовкой кадров и развитием музееведческой науки.

Полезно в связи с этим обратить внимание на общую оценку состояния музейного дела и музееведческой науки на территории Азиатской России. При этом надо иметь в виду, что Азиатская Россия — это почти 67 % территории страны, на этом пространстве находится огромное количество учтенных в XX в. недвижимых памятников и памятных мест. Вместе с тем нужно отметить низкий уровень использования недвижимых объектов наследия. Выявленные и паспортизованные в прошлом веке недвижимые памятники не используются в большинстве своем как объекты музеефикации. Фактически, современная Сибирь — территория неиспользованных возможностей развития туризма. Надо отметить, что в Сибири до сих пор нет ни одного музея федерального значения, масса местных мелких музеев муниципального и районного уровней — характерная картина для Сибири.

Надо иметь в виду, что 350 лет назад, начиная с золотой Сибирской коллекции Петра I, из Сибири вывозились в европейскую часть России ценнейшие предметы археологического и этнографического наследия. Такое «колониальное» отношение к историко-культурным ценностям большого региона страны прекратилось только в наше время.

*Памятники историко-культурного наследия.* В регионах Сибири, как и по всей стране, была проведена органами Минкультуры на местах, научными учреждениями и отделениями ВООПИиК колоссальная работа по выявлению, учету и паспортизации недвижимых объектов историко-культурного наследия, их типологизации, определению историко-культурной ценности и категорийности: местные, региональные, республиканские и всесоюзные памятники наследия. Выпускались сборники, публиковались списки памятников наследия регионов, составлялись и публиковались карты памятников. Ставилась задача издания 20-томного обобщающего труда, посвященного недвижимым памятникам страны. В областных и районных органах культуры до сих пор хранятся паспорта по памятникам регионов.

Анализ проделанной работы показывает, что Сибирский регион, особенно его южные территории, чрезвычайно богат недвижимыми памятниками историко-культурного значения, относящимися к разным периодам истории. Среди них больше всего памятников археологического наследия: поселения (начиная с древнейших), курганные группы разных эпох, начиная с периода бронзового века (рубеж 4–3 тыс. до н. э.), уникальные курганные комплексы с мерзлотой, памятники с наскальными изображениями и изваяния. К сожалению, музеефикация уникальных памятников археологического наследия на местах идет пока очень медленно. Из более 20 объявленных музеефицированных объектов археологии в Сибири в настоящее время можно отметить только музей-заповедник «Томская писаница» в Кемеровской области, «Салбык» в Республике Хакасия, «Зона покоя» в Республике Алтай, функционирующие как музеи-заповедники. Остальные памятники, заявленные как музеи-заповедники, находятся в разных стадиях музеефикации. Работы проводятся медленно по причинам не-

понимания необходимости их музеефикации, недостатка средств, отсутствия научной помощи и внимания как местных властей, так и Министерства культуры России. Стоят не музеефицированными в Республике Алтай уникальные курганы с мерзлотой — памятники всемирного наследия в долинах Пазырык, Шибе, Туэкта. Материалы раскопок хранятся в Санкт-Петербурге в Государственном Эрмитаже, а на местах раскопок — остатки курганов, куски дерева от погребальных перекрытий. Возможно, стало бы делом чести Государственного Эрмитажа создать там филиал — музей-заповедник «Пазырык». Пора бы Министерству культуры России внимательнее относиться к уникальному мировому и евразийскому археологическому наследию азиатской части России.

Большую группу недвижимых памятников наследия в Сибири составляют русские поселения XVII–XVIII вв. Они расположены по берегам Иртыша, Оби, Томи, Енисея, Лены и других рек вплоть до Чукотки, Камчатки и Сахалина в России и Аляски (Русская Америка) в США. Еще больше поселений периода Столыпинской реформы XIX — начала XX вв. Многочисленные Тамбовки, Орловки, Татарки, Астраханки, Саратовки — они требуют музеефикации. Памятники нашей истории — все это ресурс для музеефикации и развития регионального туризма: музеефицированная усадьба, сохранившаяся мельница или кузница, постоянный двор, трактир, поставленный памятный камень или поклонный крест и т. д. Это уже станет основой музеефикации, основой восстановления исторической памяти и вместе с тем объектом развития туризма в регионах Сибири.

*Муниципальные краеведческие музеи.* Их много, они ежегодно возникают и сейчас составляют большинство музеиных учреждений Сибири и Дальнего Востока. У них масса проблем: временные помещения, скучные фонды, убогие экспозиции, плохо подготовленные кадры, нехватка средств и проч. Однако среди них особо хочется отметить музеи, известные как местные, возникшие в конце XIX в. Например, Бийский краеведческий музей им. В. В. Бианки, Тобольский краеведческий музей, Минусинский музей им. Н. М. Мартынова, Енисейский, Кяхтинский музеи, которые имеют свои помещения, уникальные фонды, оригинальные экспозиции, научные издания и специалистов.

Острую тревогу вызывают музеи сельских территорий Сибири. Я имею в виду музеи, возникшие в наше время в сельских районах сибирских областей, краев и республик, то есть тех муниципальных территорий, где нет городского административного поселения, а только сельское. Таких территорий в Сибири много, и достаточно много возникших в них музеев, их число постоянно растет. Они возникают как потребность населения сохранить исторические ценности территории, свою идентичность. Вторая причина — в желании развивать свой, региональный туризм. В этом случае музей сельской территории может выступать как основа развития регионального туризма, демонстрации ценности и особенности своей территории. В связи с этим очевидна задача местных муниципалитетов — привести в порядок муниципальные музеи. Это требование нашего времени. И такие музеи должны стать основой развития регионального туризма и музеификации исторически ценных объектов территорий.

*Музеи Сибири и Министерство культуры РФ.* Отношение Минкультуры к музеям Сибири нельзя считать удовлетворительным. Все федеральные музеи страны находятся в европейской части России, в Сибири нет ни одного. Ситуация весьма странная, если учесть, что федеральными в Сибири являются некоторые театры в крупных городах, цирки и филармонии, принадлежащие Министерству культуры РФ. Неизвестно, чем объяснить такое невнимание к музеям азиатской территории страны. В Сибири есть археологические объекты мирового значения, которые мы упоминали. Есть объекты, представляющие федеральную ценность, которые могли бы стать основой создания музеев-заповедников федерального значения. Проблемой музеификации историко-культурного наследия Министерство культуры не занимается, считая ее, очевидно, задачей местных властей. Можно, например, создать музеи-заповедники первоначально как филиалы крупных центральных музеев: Государственный Эрмитаж, Российский этнографический музей, Русский музей, ГИМ.

Требуется фактическая и методическая помощь в музеификации уникальных объектов «Аржан» в Туве, «Салбык» и других в Республике Хакасия, «Шестаково» в Кемеровской области, где

местными силами начаты работы по музеефикации уникальных объектов наследия. Такие объекты должны быть включены в федеральную программу развития культуры России.

Есть в Сибири крупные музеи, например Красноярский, Хабаровский краевые краеведческие музеи и другие, достойные стать федеральными. Будет справедливым рассмотреть вопрос и включить в федеральную программу развития культуры создание федеральных музеев в Сибири. Вместе с тем приветствуется программа создания в крупных городах Сибири современных музейно-культурных центров федерального значения. Однако нельзя не заметить, что виртуальные и подлинные экспонаты — это взаимно дополняемые формы показа в современном музее. Сибири нужны музеи коллекционного типа и современные музейно-культурные коллекции.

*Музееведческая наука и подготовка кадров.* За последние два десятилетия отмечается рост музееведческой науки: возникли кафедры музеологии, музейного дела в институтах культуры, некоторых университетах и педуниверситетах, открыты аспирантуры и докторантуры. ВАК, разделив музееведение, выдает дипломы по специальностям «история» и «культурология». Однако кафедры музейного дела оказались наполненными в основном специалистами по философии, педагогике, филологии. Музееведческая наука превращается в оторванную от практики теорию, то есть от предмета своего исследования — музеев, памятников наследия и их развития, конкретных исследований, экспозиций, фондов и многое другое, что составляет основное содержание музееведения как в рамках культурологии, так и истории. Современное музееведение в России, к сожалению, погружается в «объятия» культурологии и философии, что не способствует развитию музееведения, уводит ее от решения музееведческих проблем в области теоретических рассуждений о музейности.

Анализ диссертаций показывает, что научными руководителями диссертаций, в основном, являются специалисты по философии, педагогике, филологии. Большинство диссертаций компилятивны, не связаны в большинстве своем с практикой. За последние годы не появилось диссертаций, посвященных исследованию процессов музеефикации наследия, созданию новых музеев, новым

направлениям в музейном строительстве, новым экспозициям. Большинство диссертаций выполнено в рамках теории культуры.

Большой современной проблемой является подготовка для музеев страны специалистов высшей квалификации.

Институты культуры (бакалавры) — из 66 дисциплин большинство общеобразовательные. Только 15 имеют профессиональную направленность. Магистратура еще хуже — из 27 предметов только 7 имеют прямое отношение к подготовке специалистов музеиного дела с высшим образованием. Притом, что задача магистратуры — подготовка профильных специалистов для сферы музеев. Основное время занимают история, философские дисциплины, психология, педагогика, управление знаниями, методология науки, теория культурного пространства, педагогическая практика. В перечне этих дисциплин нет только тех, которые, прежде всего, необходимы будущим специалистам. Кого и для чего мы готовим по специальности «музееоведение» в институтах культуры? Почему в учебных планах нет основного: курсов и практикумов по созданию музеев, музейных экспозиций, выставок, нет конкретных курсов по музеефикации, реставрации, консервации недвижимых памятников наследия и музейных экспонатов, музеефикации недвижимых объектов историко-культурного наследия. Известно, что в технических вузах выпускники по итогам обучения должны защитить проект по своей специальности, показывающий компетентность. В гуманитарных творческих вузах студенты тоже должны защитить поставленный спектакль, свое произведение и т. д. Где разработки, проекты выпускников музееоведческих магистратур, где их внедрения? Сложившаяся ситуация свидетельствует о том, что надо срочно менять систему вузовской подготовки кадров для музеев страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Мартынов А. И. О концепции современного отношения к природно-археологическим ландшафтам Южной Сибири // Мониторинг археологического наследия и земельный кадастр. М., 2002. С. 190–192.

2. Мартынов А. И. Современные вопросы музеефикации археологических памятников // Наука, образование, музеи: формы освоения наследия. Барнаул; Новосибирск, 2016. С. 131–135.
3. Мартынов А. И., Каплунов В. А. Музеи и музеефикация материального историко-культурного наследия сельских территорий Сибири // Культура в евразийском пространстве: традиции и новации. 2017. № 1. С. 74–78.

**Л. И. Скрипкина**

ответственный секретарь Научного совета  
исторических и краеведческих музеев Российской Федерации,  
заведующая научно-методическим отделом  
Государственного исторического музея (г. Москва).  
*E-mail: metod-shm@yandex.ru*

## ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСТОРИКО- КРАЕВЕДЧЕСКИХ МУЗЕЕВ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В условиях растущей скорости обмена информацией музеи сталкиваются с возрастающей конкуренцией со стороны различных институций, формирующих культурный контент для общества. В связи с этим современные вызовы связаны с эффективным менеджментом и маркетингом музейного учреждения, т. е. организацией управления, экономического обеспечения деятельности и социального проектирования. Эти мероприятия направлены на привлечение посетителей, увеличение посещаемости и расширение состава музейной аудитории, поскольку основные внебюджетные поступления связаны именно с этими факторами. В существующих экономических отношениях культурные институции должны зарабатывать и позиционировать свою необходимость обществу. Соответственно возникла конкуренция за свободное время населения.

Например, библиотеки в своей старой форме уже не могли соответствовать современным вызовам. Они прошли переформатирование и освоили формы работы, характерные также и для музеев. В библиотеках проходят различные тематические выставки, часто с привлечением музейных коллекций, ведутся лекtorии, организуются круглые столы, конференции, концерты. На базе библиотек создаются театральные студии, в репертуаре которых постановки по литературным произведениям, проводят дни рождения и выпускные вечера, создают центры раннего развития для малышей.

На поле выставочной работы развивают свою деятельность архивы. В выставочном зале Российского архива осуществляются

такие проекты, связанные с трудными вопросами российской истории, за воплощение которых не берутся музеи.

До недавнего времени уникальность историко-краеведческих музеев виделась в их предназначении в качестве института памяти и интерпретации историко-культурного наследия. Однако в этом направлении у них появился соперник в лице Парков истории «Россия — моя история». Это выставочный проект, созданный в 2013 г. и проходивший в Центральном выставочном зале «Манеж» в Москве в течение длительного периода. В настоящее время он осуществлен в специальном павильоне на ВДНХ и состоит из четырех экспозиций: «Романовы», «Рюриковичи», «1917–1945 гг.», «Моя история 2005–2017 гг.». Экспозиции представляют мультимедийный комплекс, основанный на новых технологиях. Организаторы проекта поставили задачу распространения таких парков на большинство крупных городов Российской Федерации. В 2017–2018 гг. они были созданы в 25 городах. Реализация осуществляется административными средствами при поддержке Президента, Министерства культуры, Министерства образования. Во главе стоит Фонд Гуманитарных проектов, куда входят учные Института истории Российской Академии наук, Российского государственного гуманитарного университета, Московского государственного университета и др. Возглавляет работу по проекту секретарь Патриаршего совета по культуре Тихон Шевкунов, спонсорскую поддержку осуществляет «Газпром». Целью проекта является распространение гуманитарных знаний, гражданской ответственности и идентификация с историей и культурой России. На местах создаются государственные бюджетные учреждения «Музейно-выставочные центры», под которые выделяются большие помещения. Например, в Санкт-Петербурге выставочный проект расположен на площади 15 тыс. кв. м., в Ставрополе — на площади 5 тыс. кв. м. Это многофункциональные комплексы, в которые входят кинозалы, конференц-залы, лектории, выставочные пространства. Как известно, в большинстве своем, историко-краеведческие музеи располагаются на более скромных площадях и страдают от дефицита площадей для лекториев и кинозалов. Концепция выставок основана на идее сильного го-

сударства, тесно связанного с православием. Обращено внимание на развитие региональной истории в контексте общероссийской, что в большинстве своем отсутствует в экспозициях большинства историко-краеведческих музеев. Интересно, что контент для данного сюжета создают местные музейщики и ученые. Парки истории позиционируются как новые образовательные центры. Формы работы с посетителями позаимствованы у музеев: тематические занятия, образовательная и досуговая деятельность. Основная работа ведется со школьниками и учителями. Проводятся уроки, курсы повышения квалификации для педагогов, подготовка к Единому государственному экзамену. В Санкт-Петербурге работа ведется совместно с Европейской ассоциацией учителей. На основе выставок осуществляется проектная и исследовательская деятельность, проводятся квесты, образовательные путешествия, театрализованные экскурсии.

Интересны отзывы посетителей о содержании основной экспозиции: увлекательно, понятно, интересно, зрелищно, логически понятная концепция. Но есть и претензии — большая тенденциозность, политическая и религиозная.

В настоящее время активно развиваются церковные музеи, которые также связаны с исторической памятью. Некоторые из них демонстрируют светскую историю. Например, в Калужской Свято-Тихоновой пустыни создан музей «Стояние на Воже» и строится новое здание для музея эпохи Ивана III.

У музеев под открытым небом тоже появились конкуренты в лице тематических парков, таких как военно-патриотический парк культуры и отдыха «Патриот», «Этномир» в Калужской области, «Мастерславль». В 2017 г. премию Правительства получил этно-парк «Кочевник». Активно развиваются детские парки — в том же 2017 г. премию Правительства получил «Научный музей и город профессий в Москве».

Развивающийся туризм также создает конкурентную среду. Туроператоры разрабатывают образовательные экскурсии и маршруты в соответствии с учебными школьными программами на основе изучения историко-культурного наследия. В 2017 г. премию Правительства получил проект «Живые уроки». В области

экскурсионного дела активно развиваются частные компании. В городах массового туризма, таких как Сочи, Великий Устюг и др. местные жители находят форму заработка в виде создания псевдомузеев — «Бабы Яги», «Царевны лягушки», «Змея Горыныча», «Музея пыток» и проч., которые привлекают часть туристического потока.

Большую конкуренцию культурным учреждениям составляют торгово-развлекательные центры, которые имеют ту же маркетинговую стратегию — привлечение посетителей. В последнее время у них появилась концепция превращения в социокультурные кластеры. Часто на их базе создаются музеи современного искусства, многоязычные кинотеатры, театры, детские городки, проходят выставки, проводятся образовательные программы: лекции по искусству, здоровью, занятия по фото, видео. Развит событийный маркетинг в форме фестивалей, конкурсов, шоу, битв дизайнеров и др.

Если анализировать музейную среду, то сильными конкурентами в работе с молодежной аудиторией являются музеи современного искусства. Формы их работы носят инновационный характер — всевозможные акции, перформансы, сетевые проекты. Свидетельством является премия за лучший образовательный проект, которую получили сотрудники Государственного Эрмитажа, создавшие образовательные программы на базе выставки произведений Яна Фабра «Ян Фабр: Рыцарь отчаяния — воин красоты».

Таким образом, перед историко-краеведческими музеями стоят маркетинговые задачи позиционирования своей уникальности, привлекательности и необходимости реального посещения. Привлекательность связана с независимой оценкой качества оказания услуг, которая утверждена ФЗ № 256 от 21.07.2014 г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросам независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры». Качество зависит от: комфортности пребывания, доброжелательности и вежливости персонала, графика работы, доступности и актуальности информации о деятельности организации, качества и полноты информации на сайте, от пользования электронными сервисами, в т. ч. мобильными

устройствами, дополнительных услуг, качества и содержания полиграфических материалов, компетентности персонала, материально-технического обеспечения. На сайте Минкультуры РФ выставляются рейтинги по этим показателям. В 2018 г. первое место занял Тульский государственный музей оружия. Не всегда музеи, известные своими проектами, например, на гранты Фонда Потанина, отвечают критериям качества — работают в некомфортных помещениях, у них отсутствует система экспозиций и т. д. Недаром в данной статье обращено внимание на конкурентную среду. Так, при подведении итогов деятельности организаций культуры Алтайского края в 2018 г. по качеству предоставляемых услуг на первые места вышли библиотеки.

Если говорить об уникальности, то следует обратить внимание на тот фактор, что историко-краеведческий музей является единственным институтом, который документирует исторические события посредством памятников истории и культуры, хранит наследие и должен совершенствовать методы работы с точки зрения его экспонирования и интерпретации. Перед ним всегда стояла, а в настоящее время стала еще более актуальной, задача раскрытия информационного потенциала предметного мира человека, поиска подходов к интерпретации музейных источников в целях адекватного восприятия посетителями той или иной исторической темы.

В связи с новыми вызовами, в том числе с внедрением новых технологий в музейное дело, созданием мультимедийных экспозиций в западном музейном деле возник вопрос о коммуникации музейных коллекций, совершенствования методов презентации музейных предметов и представления их в разных формах посетителям. Эта проблема тесно связана с профессионализмом музейных кадров. На последних конференциях ИКОМ рассматривались темы, которые давно не поднимались в международном сообществе: знания сотрудниками своих коллекций, умения с ними работать и понимания того, как с их помощью можно формировать устойчивое сообщество. Следует отметить, что это направление является слабым звеном в деятельности российских музеев. Практически не внедрены и соответственно мало освоены представления о музейном источниковедении, методы

работы с музеинными предметами, как историческими источниками и соответственно их интерпретация на основе концептуальных подходов при создании экспозиций и выставок. Ярким примером являются выставочные проекты, созданные различными музеями к 100-летию Великой российской революции 1917 г. Те из них, которые участвовали в проекте «Революция в музее / музей в революции», осуществленном на грант Потанина (Красноярский краевой краеведческий музей, Свердловский областной краеведческий музей и др.) провозгласили, что музеи отказываются от прямой трактовки событий. Главное не знание, а эмоции, что достигается путем использования личных вещей и частных историй. Был приведен любимый тезис — на основе вещей посетители составят собственное мнение. В то же время в массовом сознании музей, в отличие от архива, воспринимается как место, где можно получить объективное знание, кем-то уже переработанное. Посетители в своих отзывах на выставочные проекты, посвященные Великой российской революции, продемонстрировали желание увидеть объективные трактовки и подробные разъяснения.

Таким образом, музеиные работники расписались в методологическом бессилии и неумении управлять знаниями. Большая же часть музейщиков продемонстрировали свой профессионализм, владение технологиями представления истории на основе музейных источников. Они показали возможности различных концептуальных подходов для презентации столь сложной темы в целях формирования объективных трактовок. Особенно интересны были выставочные проекты, вошедшие в Государственную программу: «Код революции. Осмысление во имя солидарности» (Государственный Центральный музей современной истории), «Энергия мечты» (Государственный исторический музей, г. Москва), «Двенадцать. Русские писатели как зеркало революции 1917 г.» (Государственный Литературный музей) и др. Последний проект продемонстрировал современную методологию работы с личными историями, основанную на исторической антропологии — не вырывание их из общеисторического контекста, а на примере судеб показ эпохи. В данном случае на примере различных судеб

12 писателей была продемонстрирована специфика революции 1917 г. и ее влияние на творчество.

Наиболее логически выстроена и подробно документирована была выставка «Код революции. Осмысление во имя солидарности» (Государственный Центральный музей современной истории). Для показа был выбран 1917 год. На вооружение авторы взяли современную концепцию российских историков — проблемы страны были связаны с быстрым социально-экономическим развитием, вступлением в индустриальное общество, которое сопровождалось ростом политической борьбы. Концепция строилась на комплексном подходе к демонстрации развития всех революционных событий в 1917 г. Объективность подтверждалась документами и артефактами. Иной концептуальный подход к раскрытию темы продемонстрировали авторы выставки «Энергия мечты» (Государственный исторический музей). Они представили посетителям — что стало итогом революции 1917 г. Несмотря на различные трудности, перекосы в социальной политике, большевики смогли превратить разрушительную силу революции в созидательную силу построения нового государства. 1917 г. стал прологом грандиозных революционных изменений в экономике, социальной сфере, культуре Российского государства. Революция разбудила мощную социальную энергию, направленную на радикальное решение этих проблем. Посетители отметили объективный характер представленной истории и особо выделили стены с комментариями и пояснениями.

Характерно, что на работу с источниками направлено и современное образование. Одним из основных требований Федерального государственного образовательного стандарта 2017 г. является умение работать с источниками, осуществлять поиск информации, проводить анализ, сравнение, обобщение. Это основа современного метапредметного подхода, который необходимо будет освоить музеинным специалистам для работы с образовательными учреждениями. В результате инноваций в образовании меняется содержание образовательных проектов и программ. Их целью становится не выработка отношения к музеиному предмету и музею, как это было прежде, а усвоение ис-

торического материала в процессе решения исследовательской задачи или проблемной ситуации путем извлечения информации из музейных источников.

Такой подход лежит в основе проекта «Музей и общество». Создание единого образовательного пространства», разработанного сотрудниками научно-методического отдела Государственного исторического музея. Целью проекта является выработка системной образовательной программы, основанной на информационном потенциале музейных ресурсов. Проект осуществляется в виде семинаров, в ходе которых рассматривается формирование исторических знаний и представлений, интерактивное погружение в эпоху путем использования различных музейных источников: нумизматических, письменных, изобразительных и др.

Таким образом, перед историко-краеведческими музеями стоит задача привлечения внимания общества, в том числе и посетителей, к уникальности своих продуктов, связанных с музеинными коллекциями. Сложность существования музеев еще состоит и в том, что посетитель должен неоднократно возвращаться к этим продуктам (экспозициям, выставкам и др.) с тем, чтобы музей получал внебюджетную поддержку своему финансовому положению. Это в немалой степени зависит от эффективности программ, предлагаемых публике. Как уже отмечалось, формы работы с аудиторией универсальны, опубликованы, известны всем институциям. Основные проблемы связаны с содержанием образовательных и досуговых программ, адресованных разным слоям населения. С целью их решения необходимо проводить маркетинговые исследования, изучать запросы и интересы посетителей. Однако в российском музейном деле они недостаточно освоены. Их либо не проводят, либо полученные результаты не используют, поскольку они не совпадают с представлениями музеиных работников.

В заключение следует сказать, что исторические и краеведческие музеи оказались в сложной ситуации конкурентной борьбы за аудиторию. Перед ними стоит задача выработки эффективной стратегии работы и развития, которая определит роль музея в будущем, а главное — в интерпретации историко-культурного

наследия страны. При этом необходимо соблюсти баланс между миссией и удовлетворением запросов посетителей. Последнее тесно связано с профессионализмом кадров — их умением ориентироваться в современной политической, экономической ситуации, в профильной дисциплине и музееведении, в знании своих коллекций и их интерпретации. Как известно, к 2020 г. все должны работать в соответствии с профстандартами. Стоит вопрос о переподготовке кадров на базе вузов, а это подчас — платная услуга. Таким образом, музейщикам предстоит решать еще более сложные, чем в настоящее время, проблемы, связанные с эффективным менеджментом и маркетингом.

**Д. Д. Родионова**

кандидат философских наук, доцент, заведующая кафедрой музейного дела Кемеровского государственного института культуры, руководитель учебно-методического объединения по направлению подготовки «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия» (г. Кемерово).

E-mail: kafedraMD@yandex.ru

## **МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ МУЗЕЙНОГО СПЕЦИАЛИСТА НА ОСНОВЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

В современных условиях модернизации высшего профессионального образования особенно важно, чтобы практическая подготовка музеологов давала возможность выпускнику получить не только теоретические знания о музее, его основных направлениях деятельности на основе учебной и научной литературы, но и побывать на «рабочих местах», приобрести ценный практический опыт выполнения реальных профессиональных задач [1].

Обратим внимание, что подавляющее большинство основных профессиональных образовательных программ по направлению «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия» уровня бакалавриата и магистратуры, реализуемых вузами, подведомственными Министерству культуры и Министерству образования и науки Российской Федерации, носят практико-ориентированную прикладную направленность, что абсолютно отвечает современным требованиям [2]. К основным документам, регламентирующим подготовку музеологов, относятся, прежде всего, Федеральный закон об образовании [3], приказы Министерства образования [4], действующие федеральные образовательные стандарты уровней бакалавриата и магистратуры [5], а также профессиональные стандарты [6]. В этой связи особо отметим, что направление подготовки «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия» — единственное из всей укрупненной группы специальностей 510000 «Культуроведение и

социокультурные проекты» имеет профильные профессиональные стандарты [7]. Что в свою очередь дает возможность разработки основных профессиональных образовательных программ, рабочих учебных программ, нацеленных на практико-ориентированное обучение востребованных в конкретном регионе музейных специалистов.

В контексте обозначенной темы неизбежно возникает вопрос о формах организации такой всеобъемлющей практической подготовки музеологов. Во-первых, отметим, что с момента зарождения подготовки музеологов в России заложены традиционные, положительно зарекомендовавшие себя формы организации практической подготовки студентов как на базе ведущих музеев конкретных регионов, так и с выездом на практики в ведущие (центральные) музеи России. Однако зачастую эти практики носят лишь ознакомительный, экскурсионный характер, так как музей не заинтересован в таком количестве практикантов, которые впоследствии не будут трудоустроены в данный музей. Во-вторых, в современных условиях студенты немногочисленных групп становятся особенно востребованы работодателями с учетом жестких требований к должностям музейных работников и «разбираются» музеями со второго курса, либо отправляются на обучение по целевым местам и в соответствии с заключенным договором вся практика студента проходит на базе конкретного музея-заказчика. В-третьих, многие вопросы, касающиеся линейки компетенций и их соотношения с обобщенными трудовыми функциями, которые прописаны в утвержденных профессиональных стандартах и имеющие отношение к будущей профессиональной деятельности будущего музеолога, пока еще до конца не решены и, в большинстве случаев, не понятны работодателю.

В этой связи, на наш взгляд, возникла потребность в разработке компетентностной модели музейного специалиста с учетом сочетания образовательного и профессионального стандартов, которая разрабатывалась в несколько этапов. Алгоритм разработки модели представляет собой последовательность определенных этапов.

На первом этапе была создана онтологическая модель общекультурных и профессиональных компетенций обучающихся. На

втором этапе была создана профильная модель компетенций, в которой были выявлены ключевые компетенции для конкретных профилей подготовки. На третьем этапе предусмотренные ФГОС ВО общекультурные и профессиональные компетенции были сгруппированы в зависимости от их назначения в обучении и профессиональной деятельности [8].

Общекультурные компетенции были разбиты на подгруппы базовых и инструментальных компетенций. В группе профессиональных компетенций были выделены общепрофессиональные компетенции (имеющие общее значение для деятельности в целом) и профильные компетенции (отражающие специфику деятельности в соответствии с профилем подготовки).

Онтологическая модель демонстрирует взаимосвязь между группами и подгруппами выявленных компетенций, формирующимися в процессе обучения, и компетенциями, определенными ФГОС ВО по данному направлению подготовки для измерения и оценки на итоговой государственной аттестации.

На четвертом этапе была разработана модель, отражающая кластеры компетенций. Для каждого кластера определены образующие его компетенции. Эти компетенции не только образуют кластеры для компетентностно-ориентированного процесса обучения, но и являются системообразующими для основных видов профессиональной деятельности, закрепленных соответствующим профессиональным стандартом.

Разработка указанных моделей для направления подготовки «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия» стала возможной в силу того, что к данному времени были приняты соответствующие профессиональные стандарты. Поэтому данная модель не только является основой для проектирования процесса компетентностно-ориентированного обучения, но и для методической работы кафедр, осуществляющих подготовку музеологов по согласованию образовательного и профессиональных стандартов. Оценка качества подготовки выпускника может быть наиболее полно получена только при определении его компетентности в выбранной области профессиональной деятельности.

В музее как социокультурном явлении сложилась острая необходимость скорейшей ротации специалистов устаревшей формации и замены ее молодыми специалистами, владеющими не только современными музеинными технологиями, но и адекватно воспринявшими произошедшие в обществе перемены. В своей работе Л. М. Шляхтина отмечает, что «...современный музейный мир реагирует социальными практиками на вызовы времени. Вектор взаимодействия с музейной аудиторией меняется от образовательной направленности в сторону удовлетворения потребности в «событии». Возможность музея «выстоять», сохранив свои феноменологические признаки, не мутируя в сторону досугового центра, сохранится лишь при условии серьезных исследований в области его теории и практики» [9]. В этой связи необходимы новые подходы к подготовке музейных кадров.

Проведя опрос среди руководителей государственных, муниципальных, ведомственных музеев Кемеровской области, мы пришли к выводу, что сегодня востребованы следующие работники: линейный персонал» (технический работник); «универсальный солдат» (коммуникабельность, умение ориентироваться в ситуации, знание менеджмента и маркетинга, иностранного языка, ИКТ, истории и т. д.); профессионалы узкой специализации (хранитель, экскурсовод и др.). Подготовить таких специалистов возможно только лишь в «тесной связке» образовательной организации и профессионального музейного сообщества.

Подводя итог, отметим, что на основе профильной компетентностной модели появляется возможность сформировать у выпускников устойчивые ценностные ориентации по отношению к будущей профессиональной деятельности, сформировать и развить общекультурные и профессиональные компетенции, набор которых определен действующим Федеральным государственным образовательным стандартом и которые проявятся в профессиональной деятельности и профессиональном общении, то есть фактически создать новую формуацию специалистов.

Сегодня мы стоим на пороге внедрения новых федеральных образовательных стандартов, в том числе и по направлению подготовки «Музеология и охрана объектов культурного и природ-

ного наследия». Их отличительной особенностью является унификация универсальных и общепрофессиональных компетенций по укрупненной группе специальностей, а также тесная привязка к утвержденным по отрасли профессиональным стандартам. Профессиональные компетенции будут формироваться на основе профессиональных стандартов и на основе анализа требований, предъявляемых к выпускнику на рынке труда, обобщения зарубежного и отечественного опыта, проведения консультаций с ведущими работодателями и профессиональными объединениями и т. д. В этой связи требуется переосмысление модели подготовки музейного специалиста, в которой рационально будут сочетаться как традиционные, так и инновационные формы практической подготовки студентов, направленных на формирование поликомпетентных выпускников и повышению их конкурентоспособности на рынке труда.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Мастеница Е. Н. Подготовка музеологов в условиях перехода на многоуровневую систему образования // Труды Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. Т. 200. Педагогика высшей школы: интерактивные технологии в образовании и культуре / под общ. ред. А. А. Смирновой; ред.-сост. М. Э. Вильчинская-Бутенко. СПб.: СПБГУКИ, 2013. С. 248–254. (Сер. «Studium»; вып. 1); Родионова Д. Д., Кулемзин А. М. О формировании новой парадигмы подготовки музееведов // Вестник КемГУ. 2012. № 2 (50). С. 74–78; Сапанжа О. С. Музейное образование и музейная педагогика в российской академической традиции и практике музейного дела: границы использования понятий и их содержание // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. № 1. С. 75–78.
2. Сундиева А. А. Подготовка музейных специалистов: решаемые и нерешенные проблемы // Мир музея. 2010. № 6. С. 29–32.
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174) (дата обращения: 17.03.2018 г.)

4. Методические рекомендации по актуализации Федеральных Государственных образовательных стандартов высшего образования на основе профессиональных стандартов [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://legalacts.ru/doc/metodicheskie-rekomendatsii-po-aktualizatsii-deistvuiushchikh-federalnykh-gosudarstvennykh/> (дата обращения: 17.03.2018 г.)

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования — магистратура по направлению 51.03.04. «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Mag/510304\\_M\\_3\\_27122017.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Mag/510304_M_3_27122017.pdf) (дата обращения: 15.03.2018 г.)

6. Портал Федеральных образовательных стандартов высшего образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fgosvo.ru/fgosvo/152/150/25/124> (дата обращения: 17.03.2018 г.)

7. Профессиональный стандарт 04.003 «Хранитель музеиных ценностей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/04.003.pdf> (дата обращения: 15.03.2018 г.); Профессиональный стандарт 04.004 «Специалист по учету музеиных предметов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/04.004.pdf> (дата обращения: 15.03.2018 г.); Профессиональный стандарт 04.005 «Экскурсовод (гид)» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/profstandart/04.005.pdf> (дата обращения: 15.03.2018 г.).

8. Родионова Д. Д., Кагакина Е. А. Модель подготовки бакалавров на основе согласования образовательных и профессиональных стандартов (на примере направления 072300 «Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия») // Вестник Кемеровского государственного университета. 2015. № 2. С. 121–125.

9. Шляхтина Л. М. Современный музей: идеи и реалии // Вопросы музеологии. 2001. № 2. С. 14–19.

**В. В. Тихонов**

кандидат культурологии, директор Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» (г. Иркутск).

E-mail: [talci@irk.ru](mailto:talci@irk.ru)

## К ВОПРОСУ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ МУЗЕЕВ РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Для рассмотрения вопроса об экономической эффективности в работе государственных музеев Российской Федерации в современных условиях необходимо определиться с понятием содержания термина «музей», с его местом в общегосударственной структуре, роли и месте музеев в экономике государства, предназначением и функцией музея. Энциклопедическое, то есть классическое, определение: «Музей — это научно-исследовательское или научно-просветительское учреждение, осуществляющее комплектование, хранение, изучение и популяризацию памятников истории, материальной и духовной культуры» [1, с. 841]. Таким образом, музей — это учреждение, ведущее специфическую хозяйствственно-экономическую деятельность в общем объеме народнохозяйственной деятельности государства [2, с. 4]. Как любые субъекты экономической деятельности государства, музеи имеют бюджет, расчетный счет, фонд оплаты труда, объекты недвижимости, земельные участки, доходы от реализации услуг и иные экономико-хозяйственные составляющие, выраженные в денежном эквиваленте. По факту мы имеем дело со специфической производственной деятельностью в сфере культуры, заключающейся в сборе, хранении и научной атрибуции артефактов, строительстве экспозиций и выставок, экскурсионной и научной деятельности в контексте культурно-просветительского производства, а также содержании и строительстве, обеспечивающих основную деятельность объектов недвижимости. А раз музеи — это производство в сфере культуры, то мы должны в рамках повышения эффективности работы музеев учитывать и анализировать экономическую составляющую этой деятельности.

В музейном мире много вариантов экономической составляющей в деятельности музеев: это поддержки музеев за счет государства, меценатства, волонтерства, грантов и т. д. Но практически нет музеев, полностью существующих за счет собственных доходов (на самоокупаемости). Различаются музеи только в долях расходования средств на их деятельность из собственных доходов или из источников иного финансирования. В Советском Союзе все музеи были государственными, и их деятельность финансировалась из бюджета, при этом упор на собственные доходы не делался, их просто включали в бюджет. Частных музеев в стране не было. Ведомственные музеи (предприятий, учреждений, вузов, школ и т. д.) содержались за счет учредителя. В конце XX в., во время так называемой перестройки, российские музеи столкнулись с проблемами в финансово-хозяйственной деятельности из-за нестабильного и ограниченного бюджетного финансирования. Одни музеи в зависимости от учредителя, статуса музея, территориальной расположности сталкивались с этой проблемой больше, другие меньше. Последние годы XX в. обозначились в стране уже значительными задержками с выплатой зарплаты персоналу музеев. Финансирование прочей текущей деятельности музеев осуществлялось по остаточному принципу. Стояла проблема не столько развития музейной сети, сколько ее сохранения, то есть выживания. Руководство музеев призывали уметь не только выбивать денежные фонды из бюджета, но и учиться зарабатывать деньги, с учетом того, что собственные доходы учреждения остаются непосредственно в учреждении и не идут в засчет бюджетного финансирования. Был брошен клич: «зарабатывайте, кто как может» [3, с. 71]. Варианты были разные. Кто-то зарабатывал за счет сдачи в аренду государственного имущества, объектов недвижимости (зданий), находящихся в оперативном управлении учреждения. Другие организовывали ажиотажные выставки, не практиковавшиеся ранее в Советском Союзе. Они собирали большие очереди, как это было, к примеру, при организации в Иркутском краеведческом музее выставки уродцев из Кунсткамеры (Санкт-Петербург) в 1993 г. В 2002 г. в Иркутском художественном музее с ажиотажем прошла выставка пасхальных яиц Фабер-

же из коллекции Вексельберга. К сожалению, из многочисленных выставок того времени, ажиотажными были только эти две. Хотя привозились выставки из Эрмитажа (Санкт-Петербург) и Исторического музея (Москва). Неудача последних заключалась в том, что они делались для «галочки». На этих выставках были представлены совершенно неизвестные экспонаты из запасников, что очень разочаровало довольно искушенную публику предперестроичного времени. Не секрет, что высокий художественный уровень у советской интеллигенции формировался целенаправленно многие годы, за счет издания альбомов, книг, освещавших наиболее выдающиеся произведения искусства и артефакты, хранящиеся в музеях страны. Показ неизвестного, точнее второстепенного материала, практически отбил у публики желание в дальнейшемходить на такие выставки.

Конечно, нельзя обойти стороной тему распределения собственных доходов внутри самих музеев. К концу XX в. значительная часть региональных музеев входила в состав так называемых объединенных музеев. Их можно было сравнить со структурой совнархозов, попытка ввести которые в управленческую структуру страны осуществлялась в начале 60-х гг. XX в. Помимо сложности оперативного управления обозначилась напряженность в распределении заработанных структурами объединенного музея средств. Ведь все они объединялись в общую копилку и распределялись не по проценту дохода каждого подразделения, а по принципу: «каждой сестре по серьеge». Решающим в условиях экономической нищеты стало стремление наиболее успешных в экономическом плане музеев к выходу из состава объединенных структур и получения самостоятельности, в том числе экономической. Появившийся у таких музеев экономический стимул в последующем позволил им самостоятельно развиваться более успешно. В качестве примера по Иркутской области можно привести следующие музеи, ставшие самостоятельными: Архитектурно-этнографический музей «Тальцы» с 1994 г. и Музей декабристов с 2000 г. Цифры говорят сами за себя. Соотношение доходов 2018 г. по отношению к Иркутскому областному краеведческому музею (бывшего головного музея) составляет соответственно 10 к 1 и 2 к 1. Поэтому удивляет тот факт, что в последние годы раз-

личные административные структуры, в том числе федеральные, вновь пытаются навязывать объединенные музеи. И не только пытаются, а в некоторых регионах страны уже сделали.

Но не все так однозначно. В некоторых случаях для небольших музеев создание объединенных структур действительно позволяет решить управленческие вопросы, в какой-то мере за счет оптимизации штатов, получать экономическую выгоду и за счет головного музея, имеющего значительно большую материальную и фондовую составляющие, строить интересные экспозиции и выставки, таким образом, привлекая дополнительных посетителей и доходы. Везде необходимо делать грамотный профессиональный расчет, учитывая буквально все, и только тогда принимать профессионально выверенное управленческое решение, а не заниматься кампанией по спущенным сверху директивам чиновниками, которые имеют только поверхностные представления о характере и нюансах работы музея как учреждения. В настоящее время обсуждается, а где-то и вводится еще одна чиновническая инициатива: о введении для учреждений на уровне департаментов и министерств объединенной бухгалтерии, опять же для предполагаемой экономии средств. При этом совсем не учитываются потери, которые могут возникнуть от снижения оперативности в выполнении финансовых операций. Экономический эффект от такого управленческого решения может быть положительным для небольших учреждений, в основном находящихся на бюджетном финансировании или с низкой долей собственных доходов, при этом имеющих раздутый бухгалтерский штат.

Чаще всего нормативным образом вводятся понятия эффективности работы сотрудников музея без привязки к экономической составляющей, в виде количества проведенных мероприятий, построенных выставок и экспозиций, количества принятых посетителей и проведенных экскурсий. Какова их экономическая отдача, никого не интересует, главное — количество и освоение средств. К тому же многие считают, что деятельность музеев и экономика — вещи не совместимые. При этом приводятся аргументы, что в некоторых странах посещение музеев бесплатно, забывая, что это происходит в очень благополучных странах. Мы пока живем в сложных услови-

ях, а потому, если мы хотим что-то сделать в дополнение к бюджетному финансированию, надо научиться зарабатывать деньги.

В конце 90-х гг. XX в., в период перехода страны от плановой советской экономики к новым рыночным условиям, тогдашний министр культуры РФ Н. Л. Дементьева попросила автора данной статьи сделать сравнительный анализ экономической деятельности музеев в перестроенный период и определить экономически эффективные подходы в деятельности музеев и критерии их оценки. Результатом этой работы стал выпуск брошюры «Проблемы эффективности работы музеев России в современных условиях». В работе предложены показатели и формулы расчетов, характеризующие, по мнению автора, экономическую эффективность работы музеев.

По прошествии почти 20 лет у автора работы окончательно сложилось мнение, что некоторые предложенные им показатели являются субъективными и не полностью характеризуют экономическую эффективность работы учреждений. Основным объективным показателем экономической эффективности работы музея можно по-прежнему считать показатель эффективности (Пэф), то есть доля собственных доходов (Сд) в расходах учреждения [4, с. 42].

$$\text{Пэф} = \text{Сд} : (\text{Бф} + \text{Сд}) \times 100 \% \quad [2, \text{с. } 5].$$

Бф — это бюджетное финансирование. Таким образом, если учреждение — музей — выдает продукт (выставки, экспозиции, мероприятия и т. д.), на которые посетитель готов идти и за этот продукт платить деньги, то музей сработал экономически эффективно. При этом в графу «собственные доходы» (Сд) включаются все поступления от реализации услуг в рамках уставной деятельности, но не включаются поступления от сдачи учреждением в аренду госимущества. В показатель бюджетного финансирования (Бф) не включаются поступления на различного рода строительные и ремонтные работы и проектно-сметную документацию под них, а также обеспечение музеев системами охранно-пожарной безопасности. Из расчета показателя эффективности из строки Бф исключаются спускаемые музеям бесплатные мероприятия, финансируемые из различных источников, включая бюджет. В расчетах также не учитывается спонсорская помощь (это средс-

тва, не заработанные учреждением). Данный показатель является универсальным и его можно применять как для больших, так и для малых (муниципальных) музеев. Ведь у больших музеев и финансирование, а также собственные доходы, больше относительно малых музеев, что при расчете показателя эффективности уравнивает стартовые условия для музеев различных категорий.

Часто можно слышать высказывания чиновников о необходимости перевода, в особенности автономных учреждений, на полное самофинансирование, по крайней мере, значительного уменьшения доли бюджетного финансирования. В этом плане следует отметить, что музеи, в первую очередь, выполняют хранительскую функцию, что является полностью функцией государства. Функцией государства является и культурно-просветительская работа музеев. Уставная деятельность позволяет формировать собственные доходы музея, которые финансово только частично покрывают расходы в деятельности музея. Анализ многолетней деятельности работы музеев Российской Федерации дает автору право утверждать, что максимальный показатель эффективности работы музеев Российской Федерации только у небольшой группы музеев приближается к 0,3 (30 %) [4, с. 45] и у значительной доли музеев стремится к 0,2 (20 %). На этот показатель влияют многие факторы — имидж музея, его месторасположение, уникальность фондовых коллекций, помещения и оборудования для экспозиционно-выставочной деятельности, креативность руководства и персонала музея и т. д. Показатель эффективности 20–30 % — цифра, вполне достижимая для большинства музеев Российской Федерации. Понятно, что если цифра ниже, то музей работает вхолостую, а если выше, то на эти музеи административным структурам следует обращать, в том числе в финансовом плане, больше внимания, ведь именно эти музеи у общества на сегодняшний момент востребованы.

В статистической отчетности музеев всегда присутствует графа «количество посетителей». В принципе, это экономическая категория. Ведь чем больше посетителей, тем больше должно быть финансовых поступлений от продажи услуг. К сожалению, это не всегда так. Данный показатель не является объективным в деятельности музеев, так как нередко им просто произвольно манипулируют. Часто это делается за счет бесплатных мероприятий.

К примеру, проводится какое-либо городское массовое мероприятие и на усмотрение устроителей определяется число участников мероприятия. В этом плане для более объективной оценки вклада каждого посетителя в доходы музеев, то есть оценки с этой точки зрения экономической эффективности музея, автор предложил использовать показатель доходности одного посетителя по формуле:  $\Pi_d/p = C_d : Ч_p$ , где Ч<sub>p</sub> — число посетителей) [2, с. 16]. Проанализировав этот показатель на примере нескольких музеев Иркутской области одного уровня, автор пришел к парадокльному результату: разброс этого показателя при практически равных тарифах на услуги составил 1 к 8. Это соотношение говорит об экономической эффективности использования оборудования, персонала и бюджетного финансирования. Использование этого показателя наравне с показателями эффективности и доходности рабочего места вполне могло бы стимулировать руководство и персонал музеев к экономически эффективной деятельности (т. е. созданию продукта, востребованного у населения за деньги, а не просто за счет бесплатного входа в музей). При рассмотрении показателя доходности одного посетителя ( $\Pi_d/p$ ) следует обратить внимание на то, что в общей статистической отчетности есть только число посетителей, без их разделения на платные и бесплатные. Как отмечалось выше, такая отчетность не дает объективной оценки эффективности работы музея, то есть переводит оценку работы коллектива музея в количественный показатель в виде числа «условных» посетителей, а не качества производимого продукта. В статистической отчетности существуют и другие показатели, которые не способны дать оценку результатов работы музеев. К таким показателям относятся: число мероприятий, включая массовые; число выставок; количественный показатель формирования музейных фондов и другие [5, с. 37].

Понятно, что в число мероприятий могут включаться мероприятия с количеством участников в 10–30 человек и в десятки тысяч человек. Как их сравнивать? В показателе отчетности 8-НК у одного из иркутских музеев число массовых мероприятий за год более 300. И как это понимать? При этом нет четкого критерия массового мероприятия по количеству участников. С учетом вы-

ставок тоже вакханалия. Для искусственного завышения показателя количества выставок можно взять одну витрину, организовав показ ежедневно сменяемого экспоната (выставка одного экспоната). Таким образом, можно достичь числа выставок, соответствующих количеству дней в году. В разных музеях в зависимости от профиля, финансовых возможностей, статусности существует различный принцип подхода к формированию фондовых коллекций. Можно фондовые коллекции формировать за счет, к примеру, современных предметов (значков, фотографий, марок, сувенирной продукции и т. д.). И как в этом случае можно сравнивать коллекции в количественном отношении?

В последние годы много говорят об оптимизации штата музеев. Порой сверху навязывают систему аутсорсинга, когда работу сокращенного сотрудника поручают сторонней организации, которая свою работу оценивает по формуле: зарплата сотрудника (чаще всего соответствующая зарплате сокращенного сотрудника музея) плюс накладные расходы, часто очень большие. И что здесь выиграла экономика музея?

Конечно, бывают раздутые штаты. Это в основном от четкого отсутствия нормативных составляющих, определяющих время на исполнение определенных видов работ. Создается мелкотемье или ведется работа над темами, не несущими экономического результата, существующими для формирования показателей статистической отчетности, по которым учредитель оценивает работу подведомственного учреждения. Не секрет, что современная статистическая отчетность для музеев направляет их работу в русло экстенсивной деятельности [4, с. 42]. Следует заметить, что для перехода музейной деятельности на интенсивное направление следует в качестве отчетности принимать другие, более объективные показатели. Для определения эффективности работы сотрудников музея автор в 2002 г. предложил также формулу расчета показателя доходности одного рабочего места [2, с. 16]. На основе его изменения в ту или другую сторону, можно судить об эффективности отдачи работников.

Пд р/м = Сд : Ч.

Здесь Пд р/м — показатель доходности рабочего места, Сд — собственные доходы музея, Ч — численность персонала.

Из трех предложенных показателей главным и всеобъемлющим, конечно, является показатель эффективности (Пэф), остальные показатели (Пд, Р/м и Пд/п) частично характеризуют определенные аспекты в деятельности музея. Тем не менее, как показатель доходности на одного посетителя (Пд/п), так и показатель доходности рабочего места (Пд р/м) [4, с. 46] очень удобно использовать для отслеживания общих тенденций в работе музеев.

Выше отмечалось, что эффективность развития музеиного направления будет зависеть от ее перехода на интенсивную модель развития, где главное результат, как в количестве, так и, особенно, в качестве своей работы. Переход на интенсивное направление развития будет менять структуру музейной деятельности: одно направление будет сокращаться, другое, наоборот, развиваться в зависимости от запросов развивающегося общества. И во всех этих переменах главным критерием востребованности учреждения, можно считать показатель эффективности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Советский энциклопедический словарь. М.: Сов. энциклопедия, 1985. 1632 с.
2. Тихонов В. В. Проблемы эффективности работы музеев России в современных условиях. Иркутск: Изд-во «Макаров С. Б.», 2002. 31 с.
3. Тихонов В. В. Проблемы музеев России в постперестроенную эпоху // Проблемы и практический опыт музеев в современных экономических условиях. Краснодар; Тюмень, 2000. С. 71–73.
4. Тихонов В. В. К вопросу о выработке универсального показателя эффективности работы учреждений культуры в современных условиях // Тальцы. 2000. № 4 (11). С. 41–47.
5. Тихонов В. В. О перспективах существования и развития музеиного сообщества России в рыночных условиях // Вестник Восточно-Сибирской государственной академии культуры и искусств. Улан-Удэ: Издательско-полиграфический комплекс ФГБОУ ВПО ВСГАКИ. 2012. № 2 (3). С. 50–56.

**Т. Ю. Зорина**

начальник сектора универсальных программ Отдела туризма  
и специальных программ Службы развития Государственного  
Эрмитажа (г. Санкт-Петербург).  
*E-mail: zorina\_t@hermitage.ru*

## **МУЗЕЙ И ПОСЕТИТЕЛЬ. ПРОДВИЖЕНИЕ МУЗЕЙНОГО ПРОДУКТА, ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТУРИСТОВ В УСЛОВИЯХ «МЕНЯЮЩЕГОСЯ МИРА»**

Государственный Эрмитаж — один из крупнейших и самых авторитетных музеев мира, был основан в 1764 г. Екатериной Великой и открыт для публики в 1852 г. В 2019 г. музей отмечает 255 лет со дня своего основания.

Опыт Государственного Эрмитажа в работе с туристами в меняющемся мире, как нам кажется, может быть интересен и полезен.

Для развития музеев, как и культуры в целом, есть много путей. Нам представляется, Эрмитаж выбирает путь одновременно крайне новаторский и крайне консервативный. Туризм служит развитию музея, туристы являются не только потребителями программ, но и помогают эти программы создавать.

При этом речь не идет о том, чтобы любой ценой приспосабливаться к запросам той или иной аудитории, а о том, чтобы всячески заботиться о поддержании репутации музея как места, где в центре находится подлинная вещь. Музей сам должен предлагать новые формы, новые программы, формируя спрос.

Работа с посетителями в современных условиях становится одной из ключевых функций музея.

Какие же тенденции культурного туризма сегодня? Во-первых, это начавшаяся несколько лет назад переориентация туристических рынков в сторону стран Азиатского и Тихоокеанского регионов, создание так называемого «Красного маршрута», а также стран Ближнего Востока — Китай, Япония, Корея, Иран, Индия и стран Латинской Америки. Во-вторых, увеличение потоков внутреннего туризма. В-третьих, развитие конгрессного и корпоративного туризма, MICE индустрии, мероприятий, связанных со спор-

тивными событиями и фестивалями, программ и мероприятий к историческим датам.

Знать своих посетителей и своих потенциальных партнеров — непременное условие социальной и экономической успешности музея.

Для продвижения универсальных и специальных программ, работы с туристами в период обновления туристических рынков и расширения туристических потребностей была выработана концепция.

- Работа с туристическими компаниями. Заключение договоров и соглашений на проведение специальных программ. И это несмотря на то, что индивидуальный туризм во всем мире набирает обороты, особенно с распространением интернета, перехода на электронные билеты, электронные системы бронирования и прочее. Надо отметить, это не просто отношения в рамках договора. Именно туристические компании помогают нам не только привлекать туристов, но и организовать их. Мы, в свою очередь, находимся в постоянном контакте с туристическими организациями — партнерами музея. Это и информационная поддержка — электронные рассылки пресс-релизов выставок, информация о реставрации, ремонте и закрытии залов, о событиях, связанных с музейной жизнью, и разработка маршрутов следования по музею, и создание единого графика прохода туристов через контроли музея для возможности регулирования потоков. Специально для музея создана компьютерная программа, дающая возможность работать с туристическими компаниями через интернет, техническое задание для которой составлялось исходя из конкретных запросов и требований Эрмитажа.

- Система взаимодействия между музеем и туроператорами хорошо отработана и постоянно совершенствуется. Ежегодно в рамках Дней Эрмитажа проводится Декабрьская встреча с руководителями туристических компаний — партнеров музея. Такие встречи стали уже традицией. Они проводятся отделом туризма и специальных программ с 2001 г., и дают возможность участникам обменяться мнениями о прошедшем туристическом сезоне, тенденциях и перспективах развития, планах на будущий год, об-

судить актуальные для музея вопросы по приему посетителей, а также рассказать о новых объектах показа и новых специальных программах Эрмитажа.

- Участие в туристических и специализированных выставках и конференциях. Выставки в свою очередь дают возможность проанализировать состояние рынка услуг в сфере культурного туризма и координацию действий всех участников, предоставлять информацию о музее и основных аспектах его деятельности, мероприятиях, расширить базу данных потенциальных партнеров, продвигать массовые и специальные программы музея, проанализировать возможность привлечения музея к участию в специальных программах MICE индустрии.
- Взаимодействие с государственными органами власти, Комитетом по туризму, отделениями Российского союза туриндустрии.
- Работа с прессой — пресс-конференции, пресс-рассылки и пресс-показы, создание своего пула журналистов, приглашение на открытие выставок.
- Активное использование социальных сетей, современных мобильных устройств и приложений. Группы «ВКонтакте», на Facebook, аккаунт в Instagram, Активное привлечение аудитории через проведение конкурсов в социальных сетях. Создание хештегов, кросс-ссылок, кросс-промоушен на сайтах партнеров, работа с блогерами, с интернет-аудиторией через медийных личностей и лидеров мнений, экскурсии для блогеров.
- Проведение ежегодного Круглого стола «Музей и проблемы культурного туризма», объединяющего коллег из других музеев, а также представителей туристического бизнеса.
- Использование музея как креативного пространства — мастер-классы, лекции, тематические выставки. Прекрасным примером использования таких возможностей музея можно считать показы высокой моды — как продолжение традиций — в Лувре, тематический гала-вечер MetGala в Metropolitan museum в Нью-Йорке, показы от кутюр в Музее Родена, Версале, Музее Виктории и Альберта. Показ коллекции Blugirl в Российском этнографическом музее в Санкт-Петербурге.

- Участие в грантовых программах. Таких, как гранты фонда Потанина «Меняющийся музей в меняющемся мире», программа Фулбрайта в России, созданная с целью укрепления культурно-академических связей для ученых и деятелей искусств, The Trustfor Mutual Understanding и другие.
- Анализ проведенных мероприятий, мониторинг мнений, обратная связь на сайте музея и в социальных сетях, учет коэффициента конвертации посетителей. Стремление к развитию «возвратного туризма».

Для того чтобы концепция продвижения музейного продукта работала, необходимо поддержать ее, создать соответствующие условия для посетителей. Это и информационная открытость, и доступность для иностранных посетителей, открытость музея для пожилых людей и туристов с ограниченными возможностями, соответствующие программы и инфраструктура в музее: сопровождение собакой-поводырем, экскурсии для людей с ограниченными возможностями зрения — программы в перчатках, где они могут прикасаться к определенным экспонатам, программа для детей с остаточным зрением — «Прошлое на кончиках пальцев», где сквозь призму археологии освещается история человека с древнейших времен (каменный век) до средневековья. Именно в археологии информацию несут в себе вещи, которые можно «увидеть руками», потрогав их. Создание инфраструктуры: пандусы, лифты, подъемники.

Следует понимать, что, являясь некоммерческими по своей сути, музеи всегда и, в первую очередь, ориентированы на социальные цели. Потоки людей, доступ, вместимость — все просчитывается на музейном опыте. Современный комфорт необходим посетителям, но его надо сочетать с содержанием музеев, а новшества — с традициями.

Речь идет не о том, чтобы любой ценой приспосабливаться к запросам посетителя, а скорее, создавая новые специальные программы, сохранять определенную строгость, верность музейным традициям, «поднимать» посетителя до своего уровня. Но в отличие от системы научно-просветительских программ туристические специальные программы требуют несколько иного подхода,

обусловленного ограниченным временем пребывания туристов, необходимостью развлекая, просвещать. Главное для нас — с одной стороны, удержать эту планку, повысить качество приема туриста в музее, разнообразить и привнести новое и интересное в стандартную и специальную программы посещения, а с другой — не забыть, что важным для развития Государственного Эрмитажа является тема наследия в сегодняшнем современном контексте. У российских музеев есть традиции, которые ни в коем случае не стоит менять на инновации. Сегодня ценность подлинной вещи позволяет подчеркнуть разницу между музеем и Диснейлендом. Так, например, одна из самых красивых и популярных программ музея — «Музыкальный Эрмитаж». Это полноценная программа, включающая в себя и экскурсионную, и музыкальную части.

Еще одна специальная программа — посещение реставрационных мастерских. Большая часть музейных экспонатов находится в фондохранилище и реставрационных мастерских, где они изучаются и реставрируются. Со всего мира специалисты приезжают посмотреть, как у нас совмещаются два, казалось бы, противоположных понятия, два главных музейных принципа — хранение и доступность. Чем больше забота о хранении, тем меньше должна быть доступность, и наоборот. Противоречие, решение которого мы предлагаем.

Музей сейчас — это не просто хранение, научная работа и демонстрация. Это и творческая мастерская, и театр, и лаборатория, где в основе своей стоит подлинная вещь.

Туристы — ресурс, который в том числе дает возможность музею выполнять его функции как научного института: хранить, просвещать экспонировать.

**Е. Г. Крук***директор Краеведческого музея г. Бирюсинска (Иркутская обл.).  
E-mail: bir-museum@yandex.ru*

## «ОТКРЫТИЕ НЕ ЗА ГОРАМИ». СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД (БРЕНД КАК СТАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОДУКТ РАЗВИТИЯ МУЗЕЯ)

Какую роль может играть бренд для развития музейного дела?

В первую очередь, это маркетинговый инструмент: хороший бренд может говорить людям о том, что музей является высокопрофессиональной организацией, в которую следует инвестировать деньги (для потенциальных доноров и спонсоров); что в музее находятся уникальные коллекции (для посетителей) или, что в музее интересно работать (для потенциальных сотрудников).

Хороший бренд также может позитивно влиять на экономическую деятельность музея, то есть увеличить количество посетителей или продажи музейных каталогов и иной продукции. Иначе говоря, бренд делает организацию конкурентоспособной, то есть способной предлагать некий особый опыт в жесткой конкуренции с индустрией развлечений.

В 2014 г. выпускница факультета изобразительного искусства Иркутского государственного технического университета Ксения Кончиленко защитила дипломную работу, представив систему идентификации нашего учреждения.

Проводя предварительную работу с выпускницей и заполняя разделы брифа на разработку фирменного стиля, я еще раз убедилась, что ответы имеют среднестатистический характер, и их можно отнести к любому краеведческому музею муниципального уровня.

Название компании-заказчика	Муниципальное казенное учреждение культуры «Краеведческий музей», г. Бирюсинск
Ответственный за заполнение брифа	Крук Елена Геннадьевна — директор МКУК «Краеведческий музей» г. Бирюсинска.

Реализуемые товары, оказываемые услуги и их описание	Обзорные, интерактивные и тематические экскурсии. Выставочная деятельность. Проведение общественных мероприятий и открытых уроков, предоставление зала для проведения выставки и проведения мероприятия. Проведение тематических бесед, конкурсных, игровых программ. Оказание консультационных услуг. Мастер-классы.
Особенности услуги	Работа с детьми и взрослым населением. Разнообразие в проведении мероприятий: экскурсии, беседы, конкурсно-игровые программы на разные темы (исторические события, юбилейные даты, природа родного края, краеведческие конкурсы и др.)
История бренда, продукта	
Экспертные оценки, награды, призы	Отзывы посетителей о краеведческом музее положительные, в том числе и со стороны иностранных граждан. Дважды становились победителями в областном конкурсе «Музейное Прибайкалье», где представляли краеведческие проекты «Поход к Тунгусскому метеориту» и «Историческая зарница» к 45-летию города Бирюсинска. За активное участие в жизни города отмечены почетными грамотами главы Бирюсинского городского поселения, мэра Тайшетского района.
Обладает ли продукт/услуга специфическими особенностями, которые должны быть отражены в тоне и стиле?	Единственная в Советском Союзе детская экспедиция отряда «Орленок» — краеведов из поселка Сутиха к месту падения Тунгусского метеорита. Культура и быт Руси второй половины XIX и XX вв. История развития населенного пункта от разъезда Сутиха до города Бирюсинска. Любовь к малой Родине, патриотическое отношение к городу, стране «Уголок Славы. По разделам: «Великая Отечественная война — защита Отечества», «Афганистан — исполнение интернационального долга», «Горячие» точки России».
Устоявшиеся мнения потребителей относительно	Музей достойно представляет имеющиеся экспонаты, ведет просветительскую деятельность, оказывает консультационные услуги, активно

<p>товаров/услуг, предлагаемых заказчиком и относительно аналогичных товаров, представленных на рынке</p>	<p>сотрудничает со всеми учреждениями культуры и образования города. В фондах музея находятся уникальные экспонаты, дающие понимание развития нашего края (Зипун /оригинал/ — верхняя мужская одежда начало — середина XIX в., мебель производства местных предприятий — лесозавода, 1-я половина XX в., письма участников Великой Отечественной войны, боевые ордена и медали).</p>
<p>Основная целевая аудитория рекламополучателей. Обобщенный портрет потребителя (пол, возраст, место жительства, социальный статус, род занятий, уровень доходов, образ жизни и поведенческие привычки)</p>	<p>По полу в одинаковом отношении женский и мужской, возраст от 7 до 60 лет, место жительства г. Бирюсинск, г. Тайшет и Тайшетский район. Социальный статус — учащиеся, педагогические работники, работники культуры, социальной сферы. Уровень доходов — средний. Граждане, ведущие активный образ жизни, работающие или учащиеся, участвующие в общественно-политической и культурной жизни города, района, увлекающиеся историей, изучением родного края.</p>
<p>Ожидаемая реакция аудитории (что мы хотим, чтобы люди сделали и к каким выводам мы хотим, чтобы они пришли?)</p>	<p>Необходимость развития краеведения, высокая оценка деятельности коллектива, повышение уровня образованности населения.</p>
<p>Основные характеристики рынка (насыщенность, удовлетворенность потребителя данной группой товаров)</p>	<p>В городе численностью чуть более 8,5 тысяч человек достаточно развита социальная сфера. Имеются учреждения культуры, организующие досуг населения, спортивные сооружения (бассейн, аквапарк, спортивный зал, хоккейный корт, лыжная база), позволяющие заниматься различными видами спорта, сеть библиотечного обслуживания, учреждения дополнительного образования детей (музыкальное и художественное отделения школы искусств), Дом детского творчества. Охват населения этими учреждениями составляет более 40 процентов.</p>

Характер проекта (деловой, корпоративный, развлекательный, креативный и т. д.).	Корпоративный, развлекательный, образовательный
Наличие корпоративных элементов <ul style="list-style-type: none"> <li>• шрифты</li> <li>• цвета</li> <li>• лого слоган</li> </ul>	Если нет, то ваши пожелания

Результаты работы выпускницы — Ксении Кончиленко — предлагаю вашему вниманию.

#### ЛОГОТИП



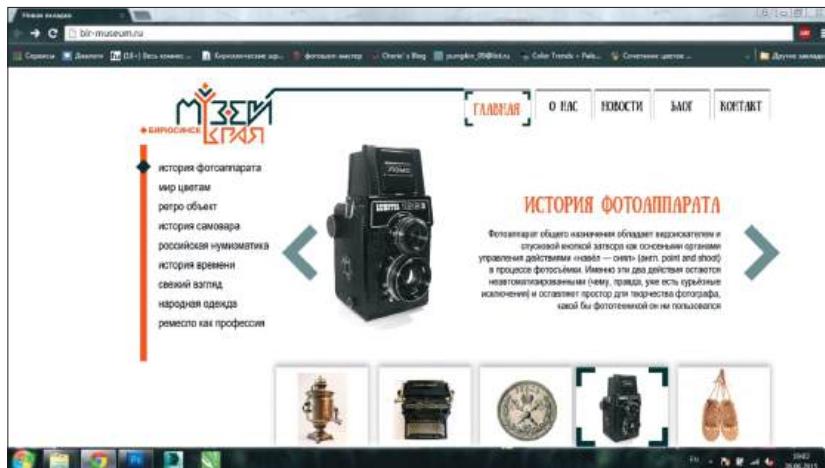
Музей Края — государственный проект, цель которого — сохранение бесценного наследия родного края, передача молодым поколениям знаний о том, как на протяжении многих лет развивался родной город, от первых поселенцев до наших дней.

Основная идея, заложенная в стиле, музей — ключ к знаниям. Музей это не только старые вещи, это — история, заключенная в каждой мелочи. Это позволяет почувствовать хрупкость и важность в каждой детали в выставочных экспонатах.

Визуальный стиль бренда также призван отразить идею современного проекта об исторически важных объектах и показать, что музей — это увлекательно и интересно.

Интересен подход к теме «Открытие не за горами», то, что представлено автором в основу бренда музея — взгляд молодого современного человека на раритетный предметный ряд.

## САЙТ МУЗЕЯ



## БУКЛЕТ



## АФИШИ ТЕМАТИЧЕСКИХ ВЫСТАВОК



И познание этого прошлого опытным путем.



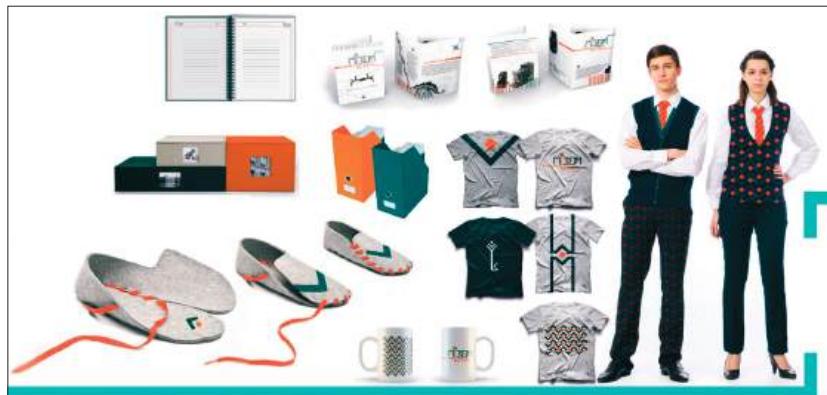
Также были представлены дизайн-оформления документов для деловой переписки, конвертов, блокнотов, значков, дисков,

## ВИЗИТНЫХ КАРТОЧЕК



ГРАМОТ, ДИПЛОМОВ, БЛАГОДАРСТВЕННЫХ ПИСЕМ с применением логотипа музея.

Очень удачно подобрана цветовая гамма: бело-серый, коралловый и бирюзовый цвет и предложены варианты сувенирной продукции.



Даже предложен стиль (униформа) для сотрудников музея. Отмечаю, что видит автор молодых сотрудников, приглашающих МОЛОДОЕ поколение посетить наше учреждение.

А ведь именно возраст с 18 до 35 лет, мы хотели бы их заинтересовать, видеть чаще в залах нашего музея.

Представлены автором экспозиционные места, транспорт учреждения, уличная реклама.

Видение автора внутреннего оформления экспозиции музея можно оспорить, но она не ставила перед собой задачу оформления экспозиции, а познакомила сотрудников со своим видением, представителя молодого креативного общества.

Таким образом, представленная система идентификации имеет целостный характер, охвативший весь спектр общения музея с внешним миром, в действительности позволила выделить наше учреждение из ряда подобных учреждений.

Остается ответить на вопрос, а как же мы смогли воспользоваться представленным продуктом? К сожалению, незначительно, в основном это реклама — афиши тематических выставок, грамоты, дипломы, благодарственные письма с применением логотипа, визитки.

В этом году мы начали вести рубрику «музейная пятиминутка» в интернет-сообществе, представляя информацию именно в формате «Открытие не за горами», используя подход «Свежий взгляд» на прошлое (информационное агентство «Тайшет 24»).

«На ура» в этом году пошло мероприятие профориентационного характера, разработанное главным хранителем музея, рассказывающее посетителям, что же нам принесли в музей, как это хранится сейчас и как раньше использовалось. В равной мере и дети, и взрослые с удовольствием пытаются взбить сметану в маслобойке, прядь, носить воду на коромысле и убеждаются, что каша пшенная из чугунка оказывается вкуснее, чем сваренная в мультиварке.

Сейчас было бы уместно пожаловаться на недостаток финансирования, малые штаты и найти немало объективных и субъективных причин для оправдания столь слабого применения разработанного бренда.

Наше ощущение, что у нас в руках «золотое яичко», с которым мы еще не научились обращаться.

**М. В. Рыгалова***кандидат исторических наук, доцент Алтайского государственного института культуры (г. Барнаул).**E-mail: mariya\_rygalova@mail.ru*

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА МУЗЕЯ «ГОРНАЯ АПТЕКА» (г. БАРНАУЛ)<sup>1</sup>

«Современный музей необходимо рассматривать как саморазвивающуюся систему, несущую в себе мощное креативное ядро» [1]. Одним из направлений работы музеев является сегодня отражение потребности туристов. В этой связи музеи научились активно и органично вписываться в эту систему. В результате они становятся привлекательными местами в городской среде, формируют исторический, культурный облик, становятся брендами той или иной территории [2]. Бренд в свою очередь рассматривается как важная составляющая экономического потенциала региона, культурной и туристической инфраструктуры. Сложность и одновременно перспективность развития бренда заключается в том, что этот процесс носит непрерывный характер [3].

Тенденции вовлечения музеев в рыночные отношения рассматриваются в контексте музеиного маркетинга и менеджмента. Исходным пунктом при создании бренда музея является миссия организации [4]. Бренд должен отражать особенности организации, отличающие ее от других музеев, свой фирменный стиль. Кроме того, бренд необходим для внутренней и внешней коммуникации. Создание и продвижение бренда есть брендинг (рыночный механизм). В настоящее время распространенной в теории и на практике является точка зрения о том, что потребителя нужно «выращивать» на своих ценностях. В основе бренда лежит именно определенный набор ценностей. Вместе с тем бренд формируется, исходя из общественных потребностей [5].

---

<sup>1</sup> Исследование поддержано РФФИ, проект № 18-39-00112.

Территория Алтайского края является привлекательной с точки зрения туризма. Так как край богат своей историей, связан со многими известными деятелями науки и культуры, здесь активно развивается познавательный туризм. Поскольку внутренний туризм в последние годы в России набирает обороты, возникает определенная конкуренция. В этой связи стоит остановиться на понятии «брендинг» как основе успешности, конкурентоспособности.

Термин «бренд» пришел из маркетинга и непосредственно связан с этим видом деятельности. Туристический бренд представляет собой объект, интересный с точки зрения историко-культурного, природного наследия региона. Сущность брендинга заключается в обеспечении позиционирования территории или объекта через бренд.

Барнаул — столица Алтайского края с богатой историей. В царской России было два города, развивающих горнозаводское дело, один из которых — Барнаул. На территории города располагался сохранившийся на сегодняшний день архитектурный комплекс сереброплавильного завода (историко-культурный памятник федерального значения) [6]. В Барнауле сохранились памятники культуры, архитектуры и образцы исторической застройки, исторический центр с одноэтажными деревянными домами, соседствующими с широкими магистралями и многоэтажными кварталами жилых окраин.

Начиная с 2015 г. на территории Барнаула достойными темпами создается городской туристско-рекреационный кластер в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)». Работы ведутся с привлечением средств бюджетов всех уровней — федерального, краевого и городского. Объекты воссоздаются и строятся заново в исторической части города.

Туристический центр «Горная аптека» является центральным местом Барнаула и одним из первых восстановленных объектов туристического кластера. Это важная часть историко-культурного достояния региона. Туристический центр — комплекс, состоящий из музея аптечного дела («Горная аптека»), ресторации и фирменного магазина лечебной алтайской продукции.

Объектом данного исследования, прежде всего является музей, но без контекста турцентра невозможно представить его развитие. Цель музея — знакомство посетителей с историей аптечного дела Сибири и Алтая. Музей «Горная аптека» расположен в историческом центре Барнаула. Находится он в здании постройки XVIII в., которое является памятником истории и архитектуры федерального значения. Примечательно здание тем, что это первая каменная постройка в городе. В Барнауле в этот период располагались демидовские серебро- и медеплавильные заводы. Прежде всего, для рабочих этих заводов необходимо было изготавливать лекарства. Так в городе открывается горная аптека. В разные исторические периоды здание не меняло своего предназначения, здесь располагались аптеки, аптечные склады, лекарственное производство. Затем здание долгие годы пустовало. В 2010 г., когда было принято решение о реставрации полуразрушенного здания аптеки, в планах собственника не было создания в этом здании музея. Но в ходе реставрационных работ были обнаружены уникальные предметы, связанные с историей аптечного дела Сибири и Алтая. Тогда и возникла идея создания музея истории аптечного дела [7].

Тогда же начинают формироваться основные элементы бренда. Логотип музея и всего туристического центра сформировался автоматически, исходя из деятельности, им является аптечная чаша. Прообразом стала настоящая чаша, созданная в XIX в. на Колыванском камнерезном заводе специально для приготовления аптечного сырья. Это единственная чаша в своем роде, изготовленная в этот период времени специально для фармацевтического производства. Сейчас она хранится в Алтайском государственном краеведческом музее и является памятником техники. Гостей музея в фойе встречает аналог этой чаши. В музее и в целом в турцентре введен фирменный стиль — форма провизоров XX в.

По статистическим данным музея, в месяц число посетителей в зависимости от сезона года варьируется от 850 до 1200 человек. Среди гостей иностранные туристы из разных уголков мира: Японии, Кореи, Китая, Африки, Германии, Португалии, Англии, Литвы, Белоруссии. Конечно же, российские граждане, посещающие город или будучи проездом. Для российских туристов проводят-

ся экскурсии, в том числе в малых группах, от трех человек. Для иностранных гостей музеем разработан путеводитель на английском языке, в котором подробно рассказано о музее и экспонатах. Он позволяет ориентироваться в пространстве музея, заменяя, таким образом, экскурсовода или аудиогид.

Музей активно участвует в городских и краевых событийных мероприятиях (цветение маральника, Масленица, открытие туристического сезона), сотрудничает с управлением Алтайского края по туризму, курортному делу, межрегиональным и международным отношениям.

В 2013 г. «Горная аптека» участвовала в международной туристической выставке ITB-2013 в Берлине. Конечно, традиционным мероприятием является музейная ночь, в которую сотрудники турцентра удивляют приготовлением волшебных пиллюль, сиропов, устраивают квесты по подвалам аптеки. А они в очень хорошем состоянии, сохранились с XVIII в. Музей активно продвигает свой бренд через интернет-пространство, в частности социальные сети, где активно ведется группа. Но ни у музея, ни у турцентра нет веб-сайта.

Примечательно, что средства массовой информации, как региональные, так и федеральные, сами инициируют встречи и съемки в музее. Сюжеты о «Горной аптеке» выходили в программах «Большая страна» на «OTP», «Доброе утро» на «Первом канале».

При брендинге необходимо обращать внимание на историческую составляющую, культурный контекст и потребности туристов. Важна привязка к конкретной территории, поскольку иногда именно она является дополнением бренда. Музей аптечного дела соблюдает этот нюанс, позиционирует региональную специфику.

Стоит отметить, что на сегодняшний день в разработке находится проект по созданию туристического маршрута Барнаул — горнозаводской город (по исторической части Барнаула), связанный, прежде всего, с горнозаводским производством XVIII — конца XIX в. И здание музея «Горная аптека» располагается в самом сердце этого маршрута.

Вместе с тем музей сам по себе вряд ли привлекал бы столько внимания властей, гостей и горожан. Удачно сочетание всего

комплекса турцентра, в том числе создание стилизованного ресторана, один из залов которого размещается в подвальных помещениях старого здания.

Таким образом, важной составляющей в формировании бренда музея «Горная аптека» является удачное расположение с точки зрения привлечения внимания туристов (туркластер) и с точки зрения уникальности самого здания. Кроме того, ставка на создание и развитие туристического кластера поднимает интерес, спрос и престиж музея. Гости турцентра после посещения «Горной аптеки» могут посетить ресторан и магазин алтайской продукции.

Однако выделим и ряд направлений развития, которые у музея и турцентра в целом остаются в настоящее время непроработанными. Это, прежде всего, отсутствие веб-сайта. Поскольку от доступности информации в сети интернет во многом зависит сегодня посещение того или иного учреждения, наличие собственного сайта является необходимым элементом развития учреждения. Музей планирует организовать работу в этом направлении в ближайшее время. Кроме того, в турцентре не организована продажа сувенирной продукции. При активной популяризации в бутике алтайских лекарственных товаров вполне уместно параллельно организовать и такую продажу.

Согласно проведенному опросу жителей Барнаула, бренд «Горная аптека» ассоциируется у них именно с рестораном, входящим в комплекс турцентра. Это место горожане рекомендуют посетить гостям города в первую очередь (рис. 1).

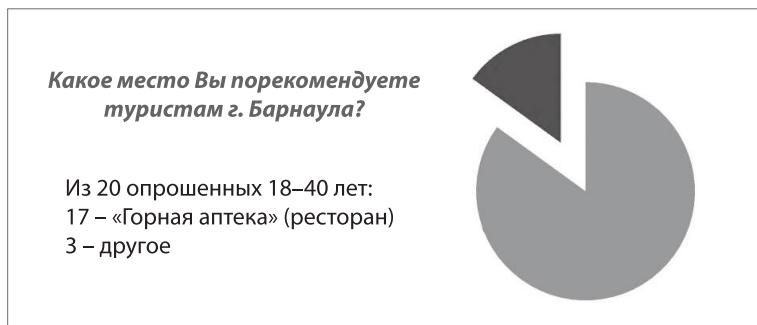


Рис. 1

На сегодняшний день сформировался положительный бренд «Горная аптека». Это не единственный частный музей в городе, однако, именно о нем чаще других упоминают жители и гости города, а также средства массовой информации. Различные тематические способы привлечения посетителей (кулинарные мастер-классы, проведение тематических праздников в русских традициях, аптечные мастер-классы по изготовлению сиропов и пилиоль) — все это способствует привлечению внимания и позиционированию в музейной сфере и в целом в культурной жизни Барнаула.

## ПРИМЕЧАНИЯ

1. Подкар С. Б. Построение концепции деятельности музея, ориентированного на бренд // Вестник Нижегородского университета им. Н. Н. Лобачевского. Серия: социальные науки. 2009. № 2 (14). С. 68.
2. Листвина Е. Г. Первый музей славянской мифологии — туристический бренд города Томска // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. № 2. Т. 10. С. 79.
3. Соболева Е. С., Эпштейн М. З. Музейный брендинг: процесс и инструментарий // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2015. Т. 212. С. 98.
4. Там же. С. 94.
5. Там же. С. 98.
6. Список объектов культурного наследия (памятников истории и культуры), расположенных на территории Алтайского края [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://ukn22.ru/upload/media/library/e27/Spisok-OKN-\\_sayt\\_-20.06.2018.pdf](http://ukn22.ru/upload/media/library/e27/Spisok-OKN-_sayt_-20.06.2018.pdf) (дата обращения: 12.07.2018 г.).
7. Калашников Д. С., Коньшина С. В., Мухортов С. А. Музей «Горная аптека». Опыт музеификации объекта культурного наследия // Вестник Алтайской государственной педагогической академии. 2013. № 16. С. 44.

**В. В. Щеглов**

кандидат исторических наук, заместитель директора  
Сахалинского областного краеведческого музея по научно-  
исследовательской работе и развитию (г. Южно-Сахалинск).  
*E-mail:* vvscheglov@mail.ru

## ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ САХАЛИНСКОГО ОБЛАСТНОГО КРАЕВЕДЧЕСКОГО МУЗЕЯ КАК РЕСУРС ПРОДВИЖЕНИЯ МУЗЕЙНОГО БРЕНДА

Государственное бюджетное учреждение культуры «Сахалинский областной краеведческий музей» ведет свою историю от основания в декабре 1896 г. в посту Александровском<sup>1</sup> усилиями местной интеллигенции и чиновников сахалинской каторги первого сахалинского музея. В музее были собраны этнографические, археологические, геологические, ботанические, зоологические и другие коллекции. С первым сахалинским музеем связаны имена известных российских этнографов Л. Я. Штернберга, Б. О. Пильсудского, в те годы ссыльных и каторжан, и других видных деятелей, внесших посильный вклад в изучение природы и населения острова. Разрушенный в 1905 г. в ходе Русско-японской войны музей восстановился в полном объеме лишь в 1932 г. в статусе областного музея им. 15-летия Октябрьской революции. Его основ-



<sup>1</sup> Пост Александровский (ныне г. Александровск-Сахалинский, располагается на западе центральной части Сахалина на берегу Татарского пролива).

вую составили коллекции по истории каторги и этнографии коренных народов. После закрытия в 1953 г. Александровского музея все имеющиеся там коллекции передали на постоянное хранение в Сахалинский областной краеведческий музей.

Помимо этого, в состав музеиного фонда вошли коллекции музея губернаторства Карафуто, национализированного в 1946 г. В здании этого музея, построенного в 1937 г., и располагается сегодня Сахалинский областной краеведческий музей.

В настоящее время фонды музея насчитывают более 218 тысяч единиц хранения. В том числе основной фонд — 194 176 единиц хранения. В залах музея располагается девять постоянных экспозиций. Ежегодно открываются 17–19 временных выставок, в том числе 4–5 выставок из фондов музеев из других регионов. В штате музея числятся 91 сотрудник, из них — 48 человек основного персонала.

Благодаря профессионализму научных сотрудников, активной просветительной работе музей был и остается востребованным у населения и гостей Сахалинской области. В течение долгого времени Сахалинский областной краеведческий музей был лидером по показателям посещаемости среди региональных музеев. Наибольшее число посетителей было зафиксировано в 2015 г. — 104 тысячи.

Само по себе здание музея — весьма узнаваемый бренд регионального уровня, визитная карточка г. Южно-Сахалинска. Гости города и туристы любят фотографироваться на его фоне. Изображение здания музея активно эксплуатируется бизнесами разного рода: туристическими фирмами, торговцами кондитерскими изделиями и сувенирной продукцией.

Однако, несмотря на активную работу сотрудников и внешнюю узнаваемость облика музея, в 2016 г. посещаемость по сравнению с 2015 г. значительно снизилась — до 87,8 тысяч. Основной причиной такого падения посещаемости стала возросшая конкуренция других музеев, расположенных в городе Южно-Сахалинске. В частности, **Литературно-художественный музей книги А. П. Чехова «Остров Сахалин»**, созданный в 1995 г., располагаясь в маленьком, флигельного типа здании, ежегодно принимал

не более 4 тысяч. Но получив в 2013 г. новое здание площадью 1854,2 кв. м и открыв новую экспозицию в 2014 г., данный музей значительно увеличил посещаемость — до 37 тыс. человек.



**Музейно-мемориальный комплекс «Победа»** общей площадью 6378 кв. м и с проектной посещаемостью в 60 тыс. человек принял первых посетителей в 2016 г.



**Исторический парк «Россия — моя история»** — общая площадь 6997,0 кв. м. Посещаемость за 5 месяцев 2018 г. составила более 40 тыс. человек.



Принимая во внимание, что тематика экспозиций и, соответственно, направленность научно-просветительной работы данных музеев частично пересекается с тематикой экспозиций и научно-просветительной работой Сахалинского областного краеведческого музея, падения посещаемости в последнем следовало ожидать, если также учитывать, что численность населения региона не увеличивалась. Можно признать, что администрация музея не сумела спрогнозировать формирование конкурентной среды на весьма незначительном демографическом поле. Население всей Сахалинской области в 2016 г. составило 487 тыс. человек, население г. Южно-Сахалинска — 194 тыс.

В этой связи сотрудники музея, анализируя создавшуюся ситуацию и наличие потенциальной угрозы срыва показателей посещаемости государственного задания, пришли к выводу о необходимости, среди прочих вариантов привлечения общественного внимания к деятельности музея, активизации издательской деятельности и популяризации печатных трудов. Тем более что большое количество запросов через официальный сайт музея на приобретение печатной продукции свидетельствует о востребованности краеведческой литературы в региональном сообществе.

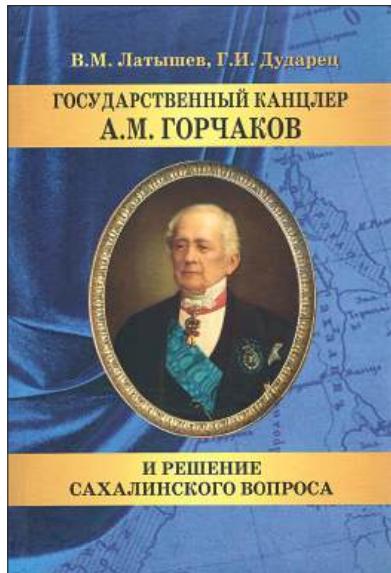
Реагируя на поставленный вызов, в 2016 г. музейные авторы представили к изданию 2 монографии и 2 периодических сборника. Помимо этого в том же году в различных изданиях вышли в свет 25 статей и докладов сотрудников музея. В 2017 г. Сахалинский областной краеведческий музей издал шесть полновесных книг:

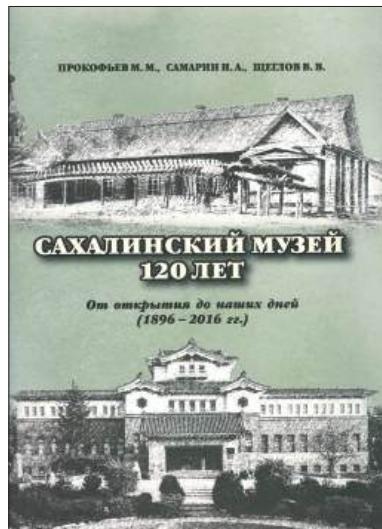
1. Из века в век... Материалы международной научной конференции, посвященной 120-летию открытия первого музея на Сахалине (12–17 сентября 2016 г.). Южно-Сахалинск, 2017. 312 с.
2. Вестник Сахалинского музея. Южно-Сахалинск, 2017. № 24. 396 с.
3. Этнографические записки Сахалинского областного краеведческого музея. 2017. № 1. 432 с.
4. Щеглов В. В. ...И имени 10-летия Октября. История шахты «Октябрьская». 1913–1963 гг. Южно-Сахалинск: Издательство «Сахалин — «Приамурские ведомости», 2017. 224 с.

5. Депрерадович Ф. М., Добротворский М. М., Васильев А. В. Аборигены Сахалина глазами русских офицеров (1860–1870 гг.) / сост. В. М. Латышев, Г. И. Дударец. Южно-Сахалинск: ОАО «Сахалинская областная типография», 292 с.

6. «Мне нужно еще много-много сделать...». Альбом фотографий из личного архива Е. А. Крейновича в собрании Сахалинского областного краеведческого музея / сост.: А. Ю. Левковская, Я. Д. Син. Южно-Сахалинск, 2017. 152 с.

С 2017 г. музей приступил к активному продвижению своей издательской продукции, в том числе за счет представления ее на различных конкурсах. В результате книга В. М. Латышева и Г. И. Дударец «Государственный канцлер А. М. Горчаков и решение сахалинского вопроса» была удостоена третьей премии имени И. Е. Забелина за 2017 год. Книга В. В. Щеглова «...И имени 10-летия Октября. История шахты «Октябрьская. 1913–1963 гг.» получила премию губернатора Сахалинской области за 2017 г.





Золотой медалью дальневосточной книжной выставки «Печатный двор» в номинации «Юбилейные издания, фотоальбомы» был награжден фотоальбом «Сахалинский музей. 120 лет. От открытия до наших дней». Первый номер «Этнографических записок Сахалинского областного краеведческого музея» получил Гран-при конкурса на лучшее краеведческое издание на областной выставке-ярмарке «Книжное ожерелье Тихого океана». Кроме того, еще три музейных издания получили дипломы I, II, и III степеней.



План издательской деятельности Сахалинского областного краеведческого музея на 2018 г. включает 9 публикаций<sup>2</sup>:

**Материалы конференций:**

Сборник докладов научной конференции «Первые Краеведческие чтения».

**Ежегодники:**

Вестник Сахалинского музея. № 25.

Этнографические записки Сахалинского областного краеведческого музея. № 2.

**Монографии и сборники документов:**

Латышев В. М., Дударец Г. И. Пароходо-корвет «Америка» и его командир А. А. Болтин.

Щеглов В. В., Агнево (1893–1945). Материалы для размышлений.

Летопись села Кировское / сост. Е. А. Пашенцев, А. И. Позныхова, В. В. Щеглов.

**Каталоги:**

1. Иванова М. В. Покрытосеменные растения в собрании Сахалинского областного краеведческого музея.

2. Ким Ен Хи, Черпакова К. Я. Сахалинские корейцы.

3. Самарин И. А. Кирпичи в собрании Сахалинского областного краеведческого музея.

Как правило, выход каждого издания сопровождается активной работой со средствами массовой информации. Незадолго до выхода книги автор и специалист по связям с общественностью готовят пресс-анонс о подготовке книги к изданию. На презентацию приглашается максимально возможное число гостей и СМИ. В ходе презентаций авторы и рецензенты обычно дают интервью для радио и ТВ. Пресс-релиз о состоявшемся мероприятии рассыпается в электронные и печатные СМИ и в социальные сети. И хотя общее количество посетителей презентаций невелико (около 300 человек в 2017 г. — из-за небольшой площади лекционного зала), опосредованно они влияют на увеличение продаж книг и собственно, на посещаемость в общем.

<sup>2</sup> К моменту подготовки доклада в печать план издательской деятельности Сахалинского областного краеведческого музея реализован в полном объеме.

Помимо презентации музей организует выставки издательской продукции музея на площадках мероприятий, проводимых организациями исполнительной власти и учреждениями культуры региона. Мы также бесплатно предоставляем книги по просьбам различных организаций и учреждений для вручения в качестве подарков гостям региона.

Авторы книг и иных публикаций на основе изданного материала готовят и проводят просветительные выступления, участвуют в курсах повышения квалификации учителей-краеведов. Материалы изданных книг активно используются в тематических выставках музея.

Музей также сотрудничает с Сахалинской областной универсальной научной библиотекой, видя здесь широкое поле для продвижения музейного бренда. Библиотечные мероприятия, посвященные краеведческой тематике, никогда не обходятся без наших авторов. Мы используем также ресурсы библиотеки для рассылки наших книг в муниципальные библиотеки. Но самым, пожалуй, позитивным итогом нашего сотрудничества является начало работы по оцифровке наших изданий и перевода их в формат электронных книг с размещением на сайте областной библиотеки.

Результат наших усилий по активизации издательской деятельности и ее популяризации пока скромен. Но наряду с другими действиями это позволило остановить падение посещаемости в 2017 г. Более того, мы наблюдаем значительное повышение интереса жителей муниципальных образований к нашей работе, что выразилось в трехкратном увеличении посетителей наших мероприятий на площадках муниципальных музеев.

Мы надеемся, что данный тренд сохранится и в ближайшем будущем. Тем более что нам есть с чем войти в 2019 г. Согласно плану редакционно-издательской деятельности мы должны будем в будущем году издать:

**– за счет собственных средств:**

1. Вестник Сахалинского музея — 4 номера ежегодно.
2. Каталог «Фотографии военных лет (1941–1945 гг.) из собрания Сахалинского областного краеведческого музея» / сост. Н. А. Глушкова (объем: 62,5 п. л.).
3. Каталог архивных документов и предметов периода катарги и ссылки на Сахалине (1886–1905 гг.) из собрания Сахалинского облас-

тного краеведческого музея. Второе, дополненное и исправленное издание / сост. Н. Ю. Ильина, М. М. Прокофьев (объем: 27,5 п. л.).

4. Штернберг Л. Я. По Сахалину и Амуру: Дневники путешествий, письма (1889–1897, 1910, 1926–1927 гг.) / сост.: М. М. Прокофьев, Г. И. Дударец (объем: 22 п. л.).

5. Бронислав Пилсудский. Дневник (1882–1885 гг.) / подготовка к публикации и комментарии Г. И. Дударец. Науч. ред. В. М. Латышев. Отв. ред. М. М. Прокофьев (объем: 17 п. л.).

6. Щеглов В. В. Книга «Великие сахалинские переселения» (объем 20 п. л.).

7. Керамика древних культур Сахалина и Курильских островов. Справочник-определитель (пособие для муниципальных музеев) / сост. И. Г. Марков, А. Л. Шепова (объем: 6 п. л.).

— за счет **средств министерства культуры и архивного дела Сахалинской области** по программе издания социально-значимой краеведческой литературы:

1. Этнографические записки Сахалинского областного краеведческого музея. № 3.

2. Рудановский Н. В. Заметки об острове Сахалине и его коренных жителях (1853–1857 гг.) / сост. В. М. Латышев, Г. И. Дударец.

3. Клитин А. К., Смирнов И. П. Морские брюхоногие моллюски Сахалино-Курильских вод. Семейство Buccinidae.

4. Лопатин И. А. Исследования на Дальнем Востоке: в Японии, Приморье, Приамурье и на Сахалине (1862–1869 гг.) / сост. Н. И. Шаброва, С. В. Горбунов.

5. Ювачёв И. П. Милость и Истина: Сборник религиозных стихотворений, посвящений, эпитафий, песнопений, лирических миниатюр, написанных в Шлиссельбургской крепости, на каторге на Сахалине и после нее / сост.: Н. М. Кавин.

6. Осипова М. В. Айнский танец: От игрового к зрелищному (Очерки о духовной культуре айнов Сахалина, Курильских островов и о. Хоккайдо).

Таким образом, издательская продукция музея, при правильном подходе к ее популяризации, может служить надежным инструментом для поддержки и продвижения музеиного бренда, растя его привлекательности и социальной значимости.

**Н. О. Киршина***заведующая Архитектурно-этнографическим музеем  
Вологодской области (Музей «Семёново») (г. Вологда).**E-mail: kno@semenkovo.ru*

## **НАРОДНАЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ВАЖНЫЙ СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ФЕНОМЕН РУССКОГО СЕВЕРА И РЕСУРС РАЗВИТИЯ МУЗЕЯ «СЕМЁНКОВО»**

В массовом сознании с Вологодской областью связан набор устойчивых стереотипов: вологодское масло, вологодское кружево, северная чернь. Но никогда в этом наборе не было крестьянской самоорганизации, крестьянского самоуправления, как важнейшего нравственного и гражданского феномена края. Вологодская губерния в конце XIX в. имела значительную территорию, простиравшуюся вплоть до Уральских гор. Городов было немного. Подавляющая часть населения проживала в деревнях. Кусты сельских поселений оказывались надолго изолированными друг от друга в силу огромных расстояний, природно-климатических факторов, особенностей рельефа и ландшафта. «Миром мы живем», — говорили люди в старину. И зачастую эти миры были оторваны друг от друга на полгода, потому что наблюдалось огромное межсезонье. Именно в таких условиях складывалась надежная, прочная, работающая система самоуправления.

Уникальным примером институтов прямой демократии может служить система общественного крестьянского управления рубежа XIX — начала XX в. Именно тогда на традиционные, складывающиеся веками крестьянские институты накладывались рамки нового законодательства. Это непростое взаимодействие смогло проявить механизмы управления, основывающиеся на особом понимании крестьянами категорий «семья», «общество», «служба». Сельский сход был главным институтом, регулирующим жизнь общества. Не случайно крестьяне говорили: «Глас народа — глас Божий». Существовало законодательное ограничение круга вопросов, которые могли обсуждаться на сельских сходах. Но крестьяне

по заведенным традициям обсуждали на них все волнующие их жизненно-важные проблемы: о выборе и увольнении должностных лиц, о переделе земли, о семейных разделах, распределении податей, выделении средств на местный храм, школу, библиотеку, выслушивание бумаг вышестоящего начальства и так далее. Существовала солидарная ответственность общества за каждую семью и за каждого члена общества, и напротив, каждый человек был ответственен перед обществом. Общество выступало своеобразным медиатором, снимающим конфликтность. И конечно, это социальный опыт: нравственные и духовные основы сельского самоуправления, традиции взаимопомощи, обычай взаимовыручки, помощи вдове, укор тем, кто плохо относится к старикам, представляют величайшую ценность Вологодского региона.

Архитектурно-этнографический музей Вологодской области (музей «Семёново») является музеем под открытым небом. Он располагается в 12 километрах от исторического центра города Вологды. На территории площадью около 13 га собраны уникальные образцы северного деревянного зодчества: крестьянские дома, надворные хозяйственные постройки, культовые сооружения, перевезенные из северо-восточных районов Вологодской области. В музее предпринимается попытка реконструкции жизни и уклада северной русской деревни конца XIX — начала XX в., идет поиск корректного и увлекательного языка повествования об историческом прошлом деревни. Однако, как и во многих других музеях под открытым небом, взгляд программ творческой интерпретации до недавнего времени был направлен, прежде всего, в сторону праздничной обрядности, как наиболее зрелищной и понятной для посетителей. Интерактивные мероприятия по народному земледельческому календарю, такие как: «Приходила колядда», «Святочные игрища», «Масленица», «Сороки», «Троица» и т. д., мастер-классы по народным промыслам составляли долгие годы основу музейного предложения. За границами такого подхода оставалось формирование целостного и достоверного образа северной русской деревни конца XIX — начала XX в., происходила неоправданная архаизация взглядов и представлений об историческом прошлом.

Очевидно, что создавая модель поселения северной деревни, реконструируя ее жизнь и уклад, необходимо отражать не только праздничную обрядность, но и крестьянскую повседневность, всю сложность социальной структуры и взаимоотношений в крестьянской общине. Именно поэтому были начаты исследовательские работы в архивах г. Вологды, Великого Устюга, Архангельска и Сыктывкара по анализу системы управления северной деревни. Благодаря анализу значительного массива документов удалось выявить реально существовавшую структуру управления и проследить отношения к ней самих крестьян.

Сельская власть являлась неотъемлемой частью повседневной жизни крестьян, частью сложной и неоднозначной. Из-за большого количества выборных должностей представители каждой крестьянской семьи Вологодского уезда должны были служить не реже, чем раз в три-четыре года; сходы не менее чем восьми типов также проводились регулярно. Поэтому активное участие значительной части крестьян в общественном управлении было нормой. Однако отношение людей к выборам было неоднозначным. Часто должностные лица в прошениях жаловались на то, что выбрали их исключительно по «злобе и ненависти», с целью «разорения крестьянского быта», и указывали других лиц, к службе «более виноватых» (т. е. тех, которые, по мнению просителей, и должны быть выбраны).

В соответствии со сложившейся научной традицией под этнографией в России понимают дом, быт, костюм, обряды, промислы. Традиционный музейный показ этнографического материала акцентируется на экзотичности объекта для современного посетителя. В поле зрения этнографов почти всегда находится всеобъемлющий «нормальный жизненный сценарий», при этом сам человек, его надежды, чувства, жизненные ситуации остаются без внимания. В результате разбросанные по архивным фондам документы, рассказывающие о судьбах простых крестьян, остаются невостребованными, а жизненный опыт этих людей предан забвению. Музей повествует о быте простых людей без людей, о жизни обобщенных категорий, но не личностей. Личные истории способны во многом «деэкзотизировать» нашу историю. Они показывают,

что крестьяне сталкивались с привычными и современному человеку проблемами (семейными конфликтами, спорами о собственности, вопросами статуса). Обращение к личным историям дает возможность показать крестьян не только как участников обрядовых хороводов, но и людей, живших понятными современному посетителю проблемами, заботами, эмоциями. Однако пути разрешения конфликтов значительно отличались от современных. Это открывает перед музеем широкие возможности: истории крестьян конца XIX в. невольно заставляют посетителей задумываться и о современных проблемах, и путях их решения. Благодаря средствам грантов, предоставленных по итогам конкурсов «Меняющийся музей в меняющемся мире» Благотворительного фонда Владимира Потанина, удалось реализовать два крупных проекта в музее «Семёновово»: «Мы, собравшись, постановили...» в 2012–2013 гг., а также «Право на судьбу!» в 2016–2017 гг. В результате их реализации музей получил богатый опыт соединения в одном продукте конкретной личной истории, традиционных фольклорных и обрядовых форм, повседневного быта и норм обычного и писаного права. Соединение этих компонентов и позволяет представить целостную картину жизни северной деревни. Такое комплексное представление повседневности является новым для музеев под открытым небом России и формирует собственное лицо музея «Семёновово».

Документы крестьянского происхождения, имея крайне любопытное содержание, за счет своего формуляра, особенностей почерков, уровня грамотности и объема являются практически нечитаемыми для неподготовленного человека. Поэтому важно найти адекватную форму представления содержания документов в музее, чтобы актуализировать историю для посетителей. На это работает созданный маршрут «Земля слухами полнится», рассчитанный на неорганизованных посетителей. Он включает в себя интерактивную выставку-рефлексию «Мы, собравшись, постановили...», посвященную вопросам сельской власти и крестьянского самоуправления рубежа XIX–XX вв., предъявляющую около 100 документов крестьянского происхождения (прошения, жалобы, постановления сельских сходов) с использованием мультимедийного контента. Посетители, отправившись по маршруту, в крес-

тьянских домах слышат реальные истории вологодских крестьян. Они подобраны таким образом, чтобы расширить представления людей о тех проблемах, которыми жила деревня. Так в курной избе соседка предупреждает о приближении урядника, штрафующего за неправильную топку печей; в мелочной лавке устанавливается факт продажи недоброкачественной соли, приведшей к отравлению в деревне; в доме зажиточного крестьянина рассказывается история самостоятельно разбогатевшего крестьянина, ставшего благотворителем для всей своей волости и т. д. В комнатах рефлексии, встречающихся по маршруту, в центре внимания оказывается конкретная личная история, неоднозначная с точки зрения современного человека. Например, история крестьянки Анны Янгосоровой из Вологодского уезда, арестованной за ежедневные чаепития, или крестьянки Марии Шатиловой из Вельского уезда Вологодской губернии, требовавшей от сына предоставить ей корову, но отказывавшуюся от молока и т. д. Понять суть истории можно познакомившись здесь же с историческим контекстом. И прежде чем покинуть помещение, посетителю предлагается письменно ответить на вопрос, который обращен не в прошлое, а в настоящее. Посетитель становится не пассивным зрителем, а соучастником процесса, формирует экспозиционное пространство (устанавливается обратная связь).

В одном из музеиных домов появилась «общественная квартира». Это пространство в деревне являлось и жилем, и административным, и публичным одновременно. В нем жил писарь, хранилась документация, казна сельского общества, вещи, изъятые у крестьян за неуплату податей. Здесь проходили сельские сходы, отмечались общественные праздники.

В другом помещении этого дома открылась сельская школа — модель класса Богоявленского министерства народного просвещения двухклассного училища, решение об аренде помещения под которую принималось сообща на сельском сходе.

Более 30 историй легли в основу сценариев интерактивных зарисовок — небольших, примерно на 10–15 минут, рассказывающих о конкретной жизненной ситуации. Так в музейный оборот были введены истории Елены Пестовской из Устюгского уезда,

уволенной за то, что гуляла в Устюге и вовремя не вернулась на работу, или Прохора Александрова из Вологодского уезда, обвинившего свою дочь Марию в краже полотенец, которые умирающая жена просила тайком заложить в уплату долга по податям. Такие истории позволяют показать деревню с неожиданной стороны для посетителей. Деревня становится не только территорией праздника, но местом, где складываются жизненные ситуации, имеющие аналоги и в современном обществе. Поэтому личные истории дают возможность организовать обсуждение не только исторических, но и современных проблем и процессов. Истории должны удовлетворять трем критериям: лаконичный сюжет, базовая ситуация понятна современному посетителю, разрешение ситуации отличается от современных аналогов.

Каждое воскресенье летнего туристического сезона деревня оживала, на суд посетителей музея выносились зарисовки, объединенные общей темой. Например, обеспечение старииков, собственность семейная и общинная, границы семьи. Экскурсу в историческое прошлое предшествовал блок погружения в тематику, а после зарисовок шло горячее обсуждение увиденного. Одно из самых активных обсуждений вызвала история крестьянина Даниила Истомина из Устьсысольского уезда, вынужденного продать корову в оплату лечения бродяжничавшего более 20 лет и давно забытого брата Тихона. Кто является членом семьи и несет ли семья ответственность за своих членов — этот вопрос оказался актуальным не только для северной деревни конца XIX в., но и людей, живущих сегодня.

Благодаря этнографической программе «Право на судьбу!» удалось оживить музейную деревню, в каждом доме и на улице развивалась своя история. Вместе они создавали ощущение живой деревни, где крестьяне писали жалобы начальству, парни добивались внимания девок, крестьяне старались обеспечить себе безбедную старость. Обращение к личным крестьянским историям, часто сложным и неоднозначным, по-новому выясвило жизнь деревни конца XIX — начала XX в. Она представлена не как праздничная и идеальная, сотканная из народных песен, плясок и хороводов, а переживающая потери, живущая надеждами и взаимо-

выручкой, где жизнь каждого крестьянина согласуется с мнением общины и сельского схода.

Музей значительно расширил свою аудиторию благодаря обращению к теме крестьянского самоуправления и разработке необычных программ для организованных групп посетителей. Сегодня предлагаются разнообразные тренинги, пользующиеся популярностью в деловой среде для организации командных сессий. Один из них: «Так дела решаются!» Современные навыки и знания в области менеджмента используются участниками программы в отстаивании интересов крестьян на сельском сходе. На повестке дня, как и более 100 лет тому назад, слушается вопрос о необходимости строительства школы в деревне. Как договориться меж собой, чтобы не перессориться с соседями? Как решить проблему: нехватки средств у одних и горячим желанием обучать своих детей у других? Что такое мирское дело? На эти вопросы в необычном формате приходится отвечать участникам тренинга.

В музее открылся сезонный документальный театр. Состоялась премьера антропологического спектакля «Родная мать». Это попытка реконструкции истории одной крестьянской семьи — семьи Дудниковых из Трегубовской волости Устюгского уезда. Сценарий стал одновременно и научной и художественной работой. Он родился из противоречий в базовых документах: мать утверждала, что сын ее не кормит, однако суд (вопреки своей практике) решил, что это и не нужно; сын заявлял, что мать у него ворует, но даже не пытался требовать возврата украденного имущества. Только привлечение широкого круга архивных документов, этнографических описаний и исторических исследований позволило реконструировать историю крестьянской семьи и обосновать имевшиеся в документах противоречия. Оказалось, что мать пыталась обеспечить не себя, а семью другого, менее состоятельного своего сына. В результате появилась история не о преступлениях против ближайших родственников, а о человеческих чувствах и амбициях. Спектакль поднимает серьезные проблемы сохранения внутрисемейных отношений; отсутствия сегодня традиционных инструментов, способствующих примирению, а также демонстрирует общину как институт самоуправления. Спектакль, как нейтральный пример, может стать основой для обсуждения боль-

шого числа не только исторических, но и современных вопросов. Важно, что в основе сюжета лежит простая человеческая история, в которой зрители за образами крестьян конца XIX в. могут разглядеть себя, своих родственников и соседей.

Система крестьянского общественного самоуправления на Русском Севере формировалась на протяжении нескольких веков и, адаптируясь к изменяющимся условиям, существовала вплоть до 30-х гг. XX в. Эта система не была идеальной, она имела свои сильные и слабые стороны, но может служить эффективной призмой для рассмотрения и осмысливания современности. На сегодняшний день именно музей стал площадкой для трансляции и обсуждения исторического опыта в контексте современных процессов. Этому способствует ряд предпосылок: политическая нейтральность; высокий уровень доверия в обществе к транслируемым сведениям; наличие языка и форм трансляции, понятных для широкого круга посетителей. Проекты, реализованные музеем, вызвали широкий резонанс среди власти и общественности. Проект «Мы, собравшись, постановили...» впервые был рассмотрен на заседании Законодательного собрания Вологодской области. Интерес к вопросам крестьянского самоуправления, народной политической культуре настолько велик, что состоялись круглые столы на уровне Общественной палаты Вологодской области с участием научного сообщества, представителей власти и общественности. Основная идея круглых столов: современному управлению деревней предшествовали века формирования особых систем управления, и именно этот опыт, понимание механизмов жизни крестьянской общины, могут позволить рассмотреть не только современные проблемы, но и возможные пути их решения. Музей «Семёново» благодаря обращению к уникальным архивным материалам и особым формам визуализации исторического опыта получил новый импульс в развитии и конкурентные преимущества на рынке культурных услуг. В 2018 г. на XX Международном фестивале «Интермузей» музей «Семёново» стал финалистом конкурса профессионального мастерства «Музейный флагман», учрежденного Благотворительным фондом В. Потанина, и в результате голосования получил признание профессионального сообщества как яркий пример новаторского подхода, изменившего среду.

**О. С. Огурцова**

заместитель директора по коммерческому  
развитию Хакасского национального  
краеведческого музея им. Л. Р. Кызласова (г. Абакан).  
*E-mail: olgaogur@mail.ru*

## СОБЫТИЙНЫЙ МАРКЕТИНГ В РЕСПУБЛИКАНСКОМ МУЗЕЙНО-КУЛЬТУРНОМ ЦЕНТРЕ

Работа в направлении событийного маркетинга в Республиканском музейно-культурном центре для всего коллектива вновь сформированного учреждения стала концептуальным проектом и своего рода призывом к обществу присоединиться к масштабной задаче по созданию нового бренда в столице Хакасии. Чтобы музей стал по-настоящему актуальным и современным, он должен выйти за границы музейного сообщества и разместиться в пограничной зоне. Не просто впустить в себя лучшие практики и наработки музейной работы, а стать тем фронтиром, где парадоксальным образом столкнутся интеллект и эмоции, наука и искусство, политика и частная жизнь, порождая новые смыслы и новые практики. Такое расширение границ возможно благодаря междисциплинарным партнерствам, где музей выступит не принимающим пространством, а автором — непосредственным инициатором и организатором событий, побуждающих к взаимодействию самых разных участников, начиная от единичных любителей истории и заканчивая крупными корпорациями международного уровня. Такие амбициозные задачи кажутся трудновыполнимыми только на первый взгляд. Поставив перед собой высокие цели, коллектив центра сумел к ним приблизиться в самые короткие сроки. За время существования мы успели изучить передовую практику современных музейных центров, приступили к тестированию на собственном музейном пространстве различных форм и видов мероприятий. Сегодня хочется познакомить коллег с первыми результатами нашей работы и начать с момента возникновения в Абакане Республиканского музейно-культурного центра, отвечающего самым высоким требованиям современности.

## Местоположение, востребованность у населения и краткая характеристика учреждения

Республиканский музейно-культурный центр возведен на окраине города, в парковой зоне Абакана. Местоположение характеризуется небольшой удаленностью от жилой застройки и прекрасной доступностью сюда общественного транспорта. Неподалеку ведется активное строительство жилья, имеются профессиональные учебные заведения, школы, детские сады, предприятия торговли. Помимо развитой городской инфраструктуры вокруг здания расположился обширный зеленый массив, а к востоку от центра находится протока р. Абакан. Отдельно стоящее здание, построенное по специальному проекту, занимает 5 га городского уличного пространства, имеет удобную парковку и обширную примузейную территорию. Общая площадь здания составляет 28 000 кв.м. Таким образом, введенный в эксплуатацию в 2015 г. новый музейный комплекс соответствует требованиям, предъявляемым для организации как закрытых камерных мероприятий, так и широких народных гуляний. По замыслу правительства Хакасии и Министерства культуры Республики Хакасия центр должен был в короткие сроки стать новым брендом Республики Хакасия и г. Абакана.

Данной цели в полной мере достигли, разместив здесь сразу же после ввода в эксплуатацию нового здания экспозиции Хакасского национального краеведческого музея имени Л. Р. Кызылласова, существовавшего в Абакане с 1929 г. Ранее краеведческий музей, ставший за годы работы визитной карточкой Хакасии, располагался на первом этаже пятиэтажного жилого дома.

### Для справки:

*Музейный фонд Хакасского национального краеведческого музея имени Л. Р. Кызылласова на момент перемещения в новый музейный комплекс в 2015 г. насчитывал более 146 тыс. экспонатов. Это предметы археологии, этнографии, искусства, документы, редкие книги, естественнонаучные коллекции, нумизматика и пр. Гордость музея — богатейшая коллекция наскальных рисунков, каменных изваяний и стел, относящихся к изобразительному искусству древности, созданному на заре бронзового века носите-*

лями Окуневской культуры, населявшими Минусинскую котловину около 5 тыс. лет назад. В историко-археологических собраниях музея — множество предметов каменного, бронзового и железного веков, различные украшения, оружие, предметы быта, в числе которых археологический фонд бронзовых изделий скифо-сибирского звериного стиля, таштыкские погребальные маски, созданные из глины и гипса в I—V вв. н. э. и керамическая посуда от энеолитической эпохи до средневековья. В экспозициях музея представлены интерьер жилища, утварь, национальная одежда, украшения, образцы хакасских вышивок, музыкальные инструменты, предметы шаманской атрибутики, орудия охоты и рыболовства, предметы быта и религиозных обрядов коренных народов Хакасии. Согласно посмертному завещанию первого хакасского скульптора И. Н. Карабаковой-Картиной с 1989 г. в фондах музея хранится личная коллекция предметов художественной мебели XVIII—XIX вв., живописи, скульптурных работ и французских gobеленов XVIII в. И это еще далеко не полный перечень накопленных и сохраненных музеем ценностей и артефактов, представляющих собой большую культурную и историческую ценность.

Перемещение в новое здание известного историко-культурного объекта и размещение здесь популярных среди постоянных посетителей музеиных экспозиций привлекло внимание широкого круга потенциальных посетителей нового музейно-культурного центра. Начав свою деятельность, учреждение бережно сохранило старые музейные традиции и внедрило целый ряд совершенно новых, современных и популярных у посетителей и туристов форматов работы.

Музей продолжает оставаться ведущим методическим центром развития и совершенствования музейного дела в Хакасии, плодотворно взаимодействуя с общественными организациями, учреждениями культуры, образования, науки, осуществляет совместные выставочные проекты с музеями Новокузнецка, Томска, Красноярска, Минусинска, Новосибирска, Санкт-Петербурга, Москвы и других регионов.

Республиканский музейно-культурный комплекс в целом имеет все объективные условия и предпосылки для перспективного

развития. Помимо помещений, занятых переместившимся сюда музеем, в распоряжении центра оказалось 6 000 кв. м коммерческих площадей. В их числе просторное фойе, уютное кафе с современным интерьером, зимний сад, детский музейный центр, студии и пр. Сегодня коллектив учреждения использует новые возможности для продуктивной работы с населением и юридическими лицами, активно взаимодействуя с посетителями, хозяйствующими субъектами и общественными организациями. Хочется рассказать о некоторых из направлений работы Республиканского музейно-культурного центра, которые успели себя зарекомендовать на городском, республиканском, межрегиональном и международном уровнях.

### **Особенности организации музейных событий в специализированных помещениях музейно-культурного центра**

За период 2017–2018 гг. учреждение наряду с традиционными, презентовало множество новых музейных форматов. Для организации различного рода событий и мероприятий были задействованы все помещения и площадки комплекса. Так, на площадке перед музеем прекрасно разместились детские аттракционы, цветное дымовое шоу и огненное шоу, лошадки, батуты, арт-объекты и детский городок.

Фойе первого этажа во время ярмарок и фестивалей, как правило, занято местами под мастер-классы участников выставки и музейной мастерской. В зале каменных изваяний проходят тематические экскурсии, экскурсия с фонариком, песочная история, концертные программы, выступления, скайп-конференции, презентации проектов. Стационарные экспозиции, вписанные в интерьер по специальному проекту, позволяют расположить в музейном зале большое количество посетителей, которым обеспечены прекрасный обзор витрин и замечательное взаимодействие с экскурсоводами.

На площадке зимнего сада возможно проведение целого ряда мероприятий, в их числе спектакли, выступления, конференции, презентации, юбилейные, корпоративные мероприятия. Также

данное помещение подходит для проведения церемонии выездных регистраций бракосочетаний и фотосессий.

На площадке Детского музыкального центра разместилась Лаборатория древности, где дети с удовольствием изучают кости древних животных из фондов музея. Желающих принять участие в организованном нами мастер-классе «Гиганты ледникового периода» было множество. Успешно прошла Лаборатория природы «Мир под микроскопом», где дети получили возможность рассмотреть под лупой самоцветы и минералы. В Лаборатории археологии маленьких посетителей познакомили с основами археологических раскопок, петроглифами. Интерес у младших школьников вызвали рассказы о найденных на раскопках предметах, которыми пользовались древние люди. В Лаборатории этнографии проходит знакомство с мифами и легендами хакасского народа и национальными музыкальными инструментами. Лаборатория творчества — это «Театр теней», где каждый из посетителей может проявить свои творческие способности, а Лаборатория Эйнштейна — Музей занимательных наук «Экспериментум» — пользуется популярностью у самых любознательных посетителей.

В помещении Кинокafe совместно с партнерами центра проходят закрытые кинопоказы, на которых демонстрируются фильмы местных режиссеров.

Фойе второго этажа было решено выделить под размещение масштабных выставок, в числе которых на данный момент художественно-выставочный проект «Несокрушимая и легендарная», подготовленный Департаментом культуры Министерства обороны Российской Федерации и приуроченный к 100-летию создания Красной армии. Мероприятие проводится в рамках «Дней армейской культуры». Организована художественная выставка «Шедевры Красноярского художественного музея имени В. И. Сурикова». В день празднования Дня Республики Хакасия 3 июля 2018 г. в Хакасском национальном краеведческом музее имени Л. Р. Кызласова открылся первый этап стационарной экспозиции по одному из самых востребованных направлений — хакасской этнографии: «Юрта — традиционное жилище хакасов».

Для комфортного пребывания в музее особое внимание уделяется представителям младшей и старшей возрастных групп посетителей. Так, Детский музейный центр организовал особое пространство, разделенное на различные лаборатории, где интересно детям от 4 до 12 лет, а для самых маленьких обустроили мягкую зону. С самого начала Детский музейный центр задумывался как место, где будут создаваться интереснейшие выставочные проекты, проводиться игры и занятия для детей и их родителей, это своего рода экспериментальная площадка, где обучение может стать увлекательным и радостным. Центральную часть экспозиции занимают проекты «Мир внутри человека» и «Остров открытий». Их отличительная черта — интерактивность. Если для большинства детей музей — это выставки, экскурсии и экспонаты в витринах, то в Детском музейном центре все наоборот: каждый экспонат нужно обязательно потрогать, покрутить.

Посетители пожилого возраста также могут комфортно разместиться здесь в мягких зонах, предусмотренных в каждом экспозиционном зале, местах проведения театрализованных представлений и показов кинофильмов о Хакасии.

Для молодежи также обустроены интерактивные площадки с играми квиз и квест, песочной историей, фаер-шоу, обменом сувенирной продукции на фото с хештегами. Для стимулирования интернет-активности молодежной аудитории организованы фотозоны, способствующие популяризации музейных событий в соцсетях.

Все посетители могут посетить кафе, отдохнуть, пообщаться и в спокойной обстановке сориентироваться для дальнейшего знакомства с экспозициями.

Небольшой «Музейный магазинчик» расположен на первом этаже музея и наполнен разнообразной сувенирной продукцией. Каждый посетитель музея может приобрести что-то памятное для себя или своих близких. Есть здесь и картины, и макеты национальных инструментов, и хакасские юрты, и куклы в традиционной одежде.

Таким образом, основными принципами организации работы нашей проектной команды стало максимальное использование всей имеющейся в распоряжении материально-технической базы и площадей. О содержательной части выставочных, презентаци-

онных и научно-ориентированных музейных событиях хочется рассказать подробнее. В процессе работы они разделились у нас на несколько направлений. Так, одно из важных направлений нашей работы — организация ежегодных календарных мероприятий республиканского уровня. Второе место занимают имиджевые мероприятия, на третьем — благотворительные акции, на четвертом оказались правительственные мероприятия, на пятом — детские мероприятия и праздники, ну и шестое место непосредственно у музейных выставочных проектов событийного характера. Все шесть направлений для нас равнозначны, их «места» условны, не имеют отношения к значимости событий, массовости или организационной сложности.

Стоит остановиться на каждом из направлений отдельно и поделиться опытом нашей работы.

### **1. Ежегодные мероприятия Республиканского музейно-культурного центра.**

После значительного сокращения числа крупных промышленных предприятий в регионе, начиная с 1990-х гг. в Хакасии стал активно развиваться малый и средний бизнес. Экономические сложности, удаленность региона от центра страны и финансовые трудности делают эту деятельность непростой, требующей взаимодействия и разветвленных хозяйственных связей между отдельными предприятиями и бизнесменами. За годы напряженной работы субъекты малого и среднего бизнеса Хакасии, юга Красноярского края, Тувы, Алтая и других близлежащих регионов сумели наладить взаимовыгодное сотрудничество и сформировать особое хозяйственное пространство. Сегодня на территории нашего округа частный бизнес представлен предприятиями, производящими продукты питания, одежду и обувь. Широко развита сфера обслуживания в части организации предприятий общественного питания, ремонта автомобилей, ремонта и дизайна интерьеров в жилых и нежилых помещениях. Существует ряд строительных компаний и деревообрабатывающей промышленности. Хорошо развиты розничная, оптовая и сетевая торговля. Для взаимодействия и информирования о своей деятельности широкого круга

потребителей, начиная с 2000-х гг. в Абакане начали проводиться совместные выставки товаров и услуг производителей и торговых организаций региона. Такие мероприятия долгое время не имели постоянной площадки и проводились в фойе абаканского драмтеатра, на территории зоны отдыха, в кинотеатрах и других, не приспособленных для большого числа посетителей объектах. Сегодня все эти ежегодные выездные выставочные акции, рассчитанные на большое количество посетителей, может проводить на своей территории Республиканский музейно-культурный центр. В числе таких ежегодных мероприятий субъектов малого и среднего бизнеса, которые уже успели полюбить жители Абакана и гости города, можно назвать выставки «Хакстройэкспо» и «Сделано в Хакасии», фестивали «Теплые встречи» и «ЧылПызы», Семейный форум, Агропромышленный форум, Форум НКО. Ежемесячно в музейном кафе проходят бизнес-завтраки для предпринимателей.

Одним из наиболее успешных можно назвать музейный проект «Декада хакасской культуры». В течение десяти дней ее работы у посетителей имеется прекрасная возможность больше узнать о хакасских традициях, обрядах, национальных играх, попробовать блюда традиционной хакасской кухни. Маленькие посетители в это время охотно принимают участие в мастер-классах и квестах.

Со времени открытия центра, с 2015 по 2018-й г. на площадках Республиканского культурно-музейного центра состоялось более 40 таких встреч.

Чтобы привлечь посетителей и увеличить поступление финансирования во внебюджетный фонд, на весь летний период мы запустили акцию «Единый абонемент», где все выставочные проекты, размещенные в здании музея, разделены лишь на две категории: детские и взрослые. Таким образом, организаторам удалось не только привлечь посетителей, но и удерживать их максимальное количество времени на наших выставках.

## **2. Имиджевые мероприятия Республиканского музейно-культурного центра.**

Особую популярность сегодня набирают имиджевые мероприятия — такие события и проекты, которые организуют для узнава-

ности бренда, повышения репутации и лояльности потребителей к продукции той или иной компании. К имиджевым проектам можно отнести участие крупных компаний в роли спонсора или партнера, что, в свою очередь, дает бренду соотнести свою миссию с социально значимыми мероприятиями. Как известно, немаловажной задачей имиджевых проектов является поиск и налаживание контактов с коллегами, потенциальными клиентами, государственными структурами и другими аудиториями, что в свою очередь предполагает не только наличие удобных для размещения гостей и участников помещений, но и подготовку соответствующей программы, задействование профессиональных ведущих, фотографов и видеографов, приглашение СМИ и пр. Все эти функции в рамках событийного маркетинга наш центр готов взять на себя. Чтобы мероприятие получилось по-настоящему эффективным, у нас есть возможности и специалисты, способные провести серьезную подготовительную работу для организации любого имиджевого мероприятия, провести PR- или рекламную кампанию, разместить информацию о предстоящем событии в местных СМИ и на интернет-сайтах.

Из имиджевых мероприятий, собравших только в текущем году огромное количество посетителей, организованных Республиканским музеино-культурным центром, можно назвать такие выставки, как «Первозданная Россия», «Бизнес в объективе» банка «Промсвязьбанк», выставочный проект угольной компании «СУЭК» и презентация продукции фирмы «Эстель».

В дальнейшем данному направлению деятельности мы намерены уделить еще больше внимания. Для этого планируем разместить на официальном сайте особый раздел с целью привлечения на нашу площадку компаний самых разных регионов и самого разного уровня, включая представительства мировых брендов. Вести данную работу на высоком уровне нам позволяют высокотехнологичное оснащение нашего учреждения, благоприятное географическое расположение, уникальная природа и множество природных достопримечательностей Хакасии, возможность организовать полноценное экскурсионное обслуживание туристов, качественный уровень гостиничных услуг в Абакане и планомерное развитие в регионе ознакомительного туризма.

### **3. Благотворительные акции Республиканского музейно-культурного центра.**

Благотворительные акции сегодня становятся одной из важных составляющих в жизни современного общества. Важными предпосылками этому служит возникновение различных благотворительных фондов и развитие волонтерского движения в стране. Внимание общества, обращенное в сторону гуманистических идеалов и добра, делает перспективным данный вид деятельности для всех без исключения учреждений культуры. За этим направлением в работе Республиканского музейно-культурного центра, без сомнения, будущее. Современное оснащение всего комплекса помещений пандусами, кнопками вызова, подъемниками и организация доступной среды на прилежащей территории позволяет проводить благотворительные акции на самом высоком уровне. К такой работе мы уже приступили и провели совместно с благотворительными, общественными, образовательными и коммерческими организациями Хакасии ряд благотворительных акций — День пожилого человека, День инклюзии в рамках проекта «Музей для всех», «Йога-WEEKEND».

### **4. Правительственные мероприятия и конференции.**

Огромное значение для развития учреждения, формирования деловой репутации и узнаваемости центра, на наш взгляд, имеет работа по организации правительенных мероприятий и конференций. Республиканский музейно-культурный центр находится в столице Республики Хакасия. Его строительство велось при поддержке республиканского правительства. Здесь имеется достаточное количество помещений, способных вместить как малочисленные делегации, так и многолюдные конференции. Оснащенные комфортабельными местами и интерактивным оборудованием конференц-залы, просторные кафе для кофе-брейков и удобный подъезд транспорта к самому входу в центр способны в полной мере обеспечить удобство и безопасность участников встреч и конференций самого серьезного уровня. Российские и международные делегации с удобством разместятся в комфортабельных гостиничных комплексах Абакана и Хакасии. Республиканский

музейно-культурный центр обеспечит всех гостей столицы Хакасии культурной программой, включая ознакомительные экскурсии и концертные выступления. Организация правительственные мероприятий является особым направлением событийного маркетинга нашего учреждения. Озвучивание событий, оформление государственной атрибутикой помещений, встреча и размещение гостей проходят здесь на самом высоком уровне.

Из уже проведенных нами правительственный мероприятий можно назвать различные конференции и встречи правительственные и международных организаций, вручение паспортов гражданам, достигшим 14-летия, здесь же проходила Прямая линия главы Хакасии Виктора Зимина.

### **5. Детские праздники и образовательные события.**

Для организации детских праздников, концертов, развлекательных и образовательных мероприятий необходим особый уровень безопасности и комфорта. Специально для работы с детской аудиторией музейно-культурным центром выделено особое пространство, разделенное на различные лаборатории и зоны, где интересно детям от 4 до 12 лет. На такой площадке Детского музеяного центра разместился ряд локаций — лабораторий. Лаборатории древности, природы, археологии, этнографии, творчества и, конечно, самое посещаемое детьми место — интерактивный проект «Мир внутри человека». Главная особенность выставочного проекта «Мир внутри человека» заключается в том, что интерактивные экспонаты предназначены не только для рассматривания, их можно и даже нужно потрогать. Так с помощью визуальных, аудиальных, кинестетических впечатлений взрослые и дети узнают об интересных процессах, происходящих внутри человека. В рамках проекта обустроены две фотозоны, где посетители могут запечатлеть себя на память и для размещения в соцсетях, что позволит привлечь дополнительную аудиторию в центр.

Также в детском музейном центре работают передвижные выставки. На сегодняшний день это «Остров открытый» — выставка, предоставленная Государственным биологическим музеем им. К. А. Тимирязева (г. Москва). Наши партнеры, создатели

Музея занимательных наук «Экспериментум», работают на площадке Республиканского музейно-культурного центра с момента его открытия и проводят множество детских мероприятий и праздников. Также в числе наших партнеров Детская школа дизайна и Большой сенсорный день. Дети — самая благодарная публика, поэтому наша проектная команда готова разрабатывать и внедрять самые различные программы на стационарно обустроенных площадках Детского музейного центра.

С января 2018 г. мы запустили в работу передвижной «Планетарий», сопровождаемый мастер-классами на заданную тематику о космосе. В стадии реализации на данный момент находится еще один интересный проект для подростков — «Сцена», где посетители смогут продемонстрировать свои способности и интересно провести время.

Ежегодно на площадке Республиканского музейно-культурного центра мы принимаем контактный зоопарк, выставки бабочек и пауков, что обеспечивает дополнительный приток посетителей школьного и дошкольного возраста на постоянные экспозиции. Мы приучаем детей к мысли о «некучности» современных музеев.

Особо стоит упомянуть о новых игровых форматах, рассчитанных на подростков и молодежь. Так, в Зале каменных изваяний нами был организован квест «Краденое солнце», на первом и третьем этажах комплекса проходил квест «Сокровища нации», а на первом этаже собрал внушительное число посетителей Музейный Quiz. Данные интерактивные познавательные игры проводились по предварительной записи и были организованы совместно с партнерами музея. Платное участие партнеров и продажа билетов улучшили финансовые показатели учреждения, что стало показателем востребованности этого направления работы и существенным бонусом для партнеров.

Музей является активным пользователем социальных сетей. Facebook, Instagram, WhatsApp, Flickr, Pinterest, Tumblr, YouTube и LinkedIn — все популярные сайты социальных медиа используются преимущественно 18–30-летними пользователями, так называемыми миллениалами.

В современном обществе существует множество способов коммуникации с друзьями и семьей, набирает популярность стремление делиться своими впечатлениями и посещением интересных мест в интернете, похожее на соревнование за лучший жизненный опыт. Быть увиденным, достичь популярности среди своего сообщества, стать объектом для подражания или «белой зависти», проводить свободное время уникально, организовать досуг интереснее, чем большинство знакомых и друзей — вот что привлекает миллениалов. Именно для того, чтобы удовлетворить эти «заявки» на популярность, создаем мы в наших экспозициях особые фотозоны, придумываем хештеги, проводим конкурсы в социальных сетях. Таким образом, в музей оказывается привлечена совершенно новая, молодежная аудитория посетителей, которая некоторое время назад совсем не интересовалась ни историей, ни краеведением, ни музеями. Так возникает деликатное проникновение музейной культуры в жизнь взрослеющего поколения, обогащая их жизнь знаниями и добрыми традициями. Традициями, которые воспитывают в посетителях внутреннюю культуру, повышают эрудированность и расширяют кругозор.

## **6. Выставочные проекты Республиканского музейно-культурного центра.**

Одно из основных направлений работы Республиканского музейно-культурного центра — это открытие тематических музейных выставок, которые проводятся здесь регулярно и всегда собирают множество любителей живописи, искусства, народного творчества.

Создание выставки — это творческий процесс и особый вид деятельности еще и оттого, что здесь не существует абсолютных правил, способных обеспечить успех. Даже опытный экспозиционист не всегда может дать гарантию относительно того, взлетит ли популярность нового проекта вверх или упадет вниз.

Музей ведет постоянную работу по привлечению новых участников — местных мастеров и художников, выдающихся деятелей культуры и искусства из крупных городов и других регионов, творческих предприятий и организаций, заинтересован-

ных в презентации предметов своего творчества и материальной культуры.

Для успешности любого из выставочных проектов в распоряжении музейно-культурного центра имеются помещения, где можно расположить экспозиции любого формата и объемов — от небольших камерных выставок с фуршетом и фруктовым столом, до масштабных экспозиционных проектов, предполагающих посещение большого числа посетителей.

Самыми новыми выставочными проектами Республиканского музейно-культурного центра стали выставки «Египетские мумии», «Черная Африка», «Мир внутри человека», «Мир Ультрафиолета», «Ван Гог. Симфония цвета» и др. Регулярно проходят и любимые местными театралами Дни Бахрушинского музея в Хакасии.

Важным шагом вперед является достижение общего восприятия музейного опыта — понимания того, какую роль играет цифровая культура сегодня, и как мы можем этого добиться, а также получение сильной и доверительной поддержки со стороны руководства.

Создание навыков и потенциала для выращивания инклюзивных и интерактивных музейных практик, транслируемых сразу по нескольким каналам и в интернете, является еще одним шагом к созданию музейного пространства будущего. И, пожалуй, самое главное: создание пространства и времени для инноваций, экспериментов и открытый. Это то, что мы считаем, увидим в музейном секторе в самые ближайшие годы.

Что касается новых традиций в нашей работе, каждый четверг музей работает дольше, чем обычно. По четвергам мы совместно с партнерами проводим кинопоказы, концертные мероприятия, интеллектуальные игры, тематические экскурсии, лекции несколько экспериментального характера. Именно в эти дни наша творческая копилка обогащается новыми идеями, неожиданными решениями и внезапными находками.

## **7. Наши партнеры.**

За время работы центр обрел надежных партнеров, вместе с которыми сложилось плодотворное сотрудничество, и были про-

ведены совместные акции, праздники, мероприятия и выставки. Буквально за три года работы нашими друзьями стали кафе «Трапеза», компания «Кедровый терем», фаер-шоу «Стихия», шоу-агентство «Чародеи», Благотворительный фонд «Кристалл», режиссер событий Татьяна Волошанина, фотографы В. Кулымов, А. Семёнов, А. Солохина, видеографы Е. Ветошкин, Н. Кривенок.

Таким образом, Республиканский музейно-культурный центр ведет интенсивную работу по внедрению все новых событийных мероприятий, он открыт для партнерства и соответствует самым высоким требованиям. На сегодняшний момент в регионе нет другой похожей площадки, в полной мере отвечающей нормам безопасности и соответствующего высокому эстетическому уровню современного музейно-культурного объекта.

**С. А. Борисова***директор Минусинского регионального краеведческого музея имени Н. М. Мартынова (Красноярский край).**E-mail: martianov-muzey@mail.ru*

## **ПРОЕКТ КАК СРЕДСТВО РАСШИРЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ПРАКТИК СОВРЕМЕННОГО МУЗЕЯ**

(на примере муниципального бюджетного учреждения культуры «Минусинский региональный краеведческий музей им. Н. М. Мартынова»)

Сегодня перед многими музеями, да и в целом учреждениями культуры, остро стоит проблема поиска путей взаимодействия с различными группами потенциальных посетителей, реализации новых идей, направленных на популяризацию музеиного собрания, и, соответственно, поиск дополнительного финансирования для их осуществления. Одним из главных источников остаются социокультурные проекты, гранты благотворительных организаций и фондов. За последние годы многие музеи уже освоили технологию составления заявок и представления проектов на грантовые конкурсы. Стоит отметить, что зачастую основной причиной неучастия музея в той или иной грантовой программе является неуверенность в собственных силах и в том проекте, который возможно представить. И напрасно!

На примере Минусинского регионального краеведческого музея им. Н. М. Мартынова можно увидеть, как актуальность и организованная подача заявленных в 2017–2018 гг. проектов не только привела музей к победе в ряде грантовых конкурсов и, тем самым, к финансовой поддержке, но, что более важно — открылись новые возможности реализации научного, культурного и творческого потенциала через новые формы популяризации музеиного собрания.

Начало 2017 юбилейного года для Минусинского музея (дата основания — 1877 г.) было ознаменовано победой в конкурсе на реализацию социокультурных проектов муниципальными учреж-

дениями культуры и образовательными учреждениями в области культуры в номинации «Новые социально-культурные технологии». Данный конкурс учрежден Министерством культуры Красноярского края, проводится ежегодно и остается, на мой взгляд, одним из самых популярных конкурсов Красноярского края среди музеев и библиотек. Музейный проект «Экспозиция “Прозрачная экология” — музейно-биоэкологический кластер» получил поддержку в связи с актуальностью целей и задач, решаемых в ходе его реализации. 2017 г. был Годом экологии, поэтому именно на данном примере стоит отметить, что грантовую поддержку получил проект, ориентированный на тематику года. Реализация была начата в 2017 г. и продолжилась в 2018 г. в рамках циклов мероприятий, которые были разработаны специально для гранта: «Эколого-биологическое просвещение в музее» — «Прекрасное... Далеко?», «Зоопарк в капле воды», «Жизнь под ногами», «Невидимый убийца», «Путь пирожка», «Путешествие в науку экологию». Подготовлен музейный абонемент, включающий ряд тематических занятий по экологии. Для создания образовательного пространства, в котором посетители музея могут знакомиться с экологическими проблемами территории и с путями их решения, в рамках проекта было приобретено современное лабораторное оборудование: микроскопы, набор для исследования почвенного покрова, набор для определения физических свойств воды, набор экологического контроля (жесткость воды, ионизация, радиация), дозиметр радиоактивного фона, лабораторная посуда и лабораторная мебель. Сегодня целевой аудиторией в первую очередь являются школьники — члены научных обществ при образовательных учреждениях г. Минусинска. Участники проекта с интересом получают первичные исследовательские навыки, проводя биологические и экологические эксперименты с применением современного оборудования. И как результат реализации данного гранта — налажено взаимодействие школы и музея в научно-образовательном и педагогическом воздействии на школьников через новые формы музейной деятельности, с учетом их профессиональной ориентации в будущем.

Одним из ключевых моментов в деле сохранения уникального книжного наследия остается само его сохранение и, в то же вре-

мя, обеспечение его доступности. Несмотря на то, что научная библиотека Минусинского музея, основанная при музее еще в 1878 г., является библиотекой закрытого типа, ее собрание насчитывает более 130 тыс. изданий и остается одним из самых востребованных среди ученых-исследователей, музейщиков, краеведов. Особое внимание читателей неизменно уделяется газетному фонду, но его ветхость поставила непростую задачу перед нашими специалистами: сохранить фонд, и, в то же время, сделать его доступным, чтобы как можно больше желающих могли с ним ознакомиться.

Первый шаг по сохранению и переводу в цифровой формат был сделан в отношении газеты Енисейской губернии, датируемой 1857 г., хранящейся в собрании музейной библиотеки, а также минусинских газет 1906 — начала 1920-х гг. Это стало возможным благодаря тому, что в 2017 г. научная библиотека музея им. Н. М. Мартынова победила в грантовом конкурсе Благотворительного фонда культурных инициатив («Фонд Михаила Прохорова») «Новая роль библиотек в образовании» с проектом «Сибирская газета в цифровом формате». В рамках проекта было приобретено оборудование: два компьютера, архивный оптический накопитель, микалентная (реставрационная) бумага. Реализация гранта была запланирована на 2017–2018 гг. Как итог: оцифрованы газеты 6 наименований: «Енисейские губернские ведомости», г. Красноярск (1857, 1859 гг.) — 60 номеров; «Минусинский край», г. Минусинск (1914, 1919 гг.) — 90 номеров; «Свобода и труд», г. Минусинск (1917, 1918 гг.) — 249 номеров; «Соха и молот», г. Минусинск (1919–1920 гг.) — 74 номера; «Телеграф и почта», г. Минусинск (1906 г.) — 5 номеров; «Товарищ», г. Минусинск (1918 г.) — 37 номеров. Работа по оцифровке проводилась на бесконтактном книжном сканере ЭЛАР. Что немаловажно: перед оцифровкой газеты подверглись ремонту микалентной (реставрационной) бумагой: были укреплены по краям листы и на местах, где остались следы перекрецивающихся сгибов, заклеены образовавшиеся отверстия в бумаге. Результатом проекта стало решение не только проблемы сохранности, но и доступности газетного фонда научной библиотеки музея для посетителей читаль-

ногого зала, а также обеспечение свободного бесплатного доступа к данным изданиям на сайте музея: [www.музей-мартынова.рф](http://www.музей-мартынова.рф).

Сегодня музей реализует новый грантовый проект «Русский язык: из XIX века — в XXI», который также получил поддержку открытого благотворительного конкурса «Новая роль библиотек в образовании» фонда Михаила Прохорова в 2018 г. Партнером музея выступила «Гимназия № 1» г. Минусинска. Срок реализации проекта: сентябрь 2018 — май 2019 г. Площадки реализации: научная библиотека Минусинского музея им. Н. М. Мартынова и «Гимназия № 1» — 10 «А» класс. Проект призван расширить привычную практику работы исследователей с научной литературой, хранящейся в запасниках музея. А именно: в рамках проекта будет создана дополнительная образовательная программа по русскому языку на основе учебных пособий XIX — начала XX в. из фонда научной библиотеки музея и сформируются электронные версии учебных пособий XIX — начала XX в. Кроме того, с учащимися будут проводиться разработанные тематические уроки, направленные на повышение уровня грамотности, чистописания, каллиграфии, развитие коммуникативных умений, осмыслинности излагаемого текста. Тем самым решается задача популяризации собрания научной библиотеки музея им. Н. М. Мартынова и создания условий для применения материалов научной библиотеки музея в учебном процессе. И немаловажным является тот факт, что проект был поддержан современным образовательным учреждением, а это доказывает его актуальность и востребованность.

Еще одним музейным образовательным проектом, поддержаным в 2017 г. Фондом Михаила Прохорова стал проект «Чувство темноты» (конкурс «Преодоление»). Музей им. Н. М. Мартынова поставил задачу решить проблему транслирования культурных смыслов прошлого всему современному обществу без исключения людей с ограниченными возможностями. Целью проекта, таким образом, стало создание в музее доступной среды, тактильной экспозиции, которая позволит посетителям с ограниченными возможностями (по зрению) познакомиться с коллекциями музея, историей и культурой данного региона. А также сможет служить своеобразной площадкой для воспитания толерантного отноше-

ния зрячих людей к людям с ограниченными возможностями здоровья. Реализация гранта была начата в 2017 г. и продолжается сегодня. Для реализации проекта были изготовлены тактильные экспонаты: копии глиняных сосудов (афанасьевской, окуневской, андроновской и карасукской культур), копии петроглифов, орнаментов хакасской вышивки и животных; копии археологических предметов, макетов жилищ и хакасского шаманского бубна. По проекту приобретены: специализированная мебель, дающая возможность удобного комфортного размещения как участников, так и ведущего занятия, компьютерная техника (ноутбук, колонки). Разработанный ранее комплекс мероприятий, посвященный археологии, этнографии и природе Минусинского края, реализуется с учетом данного проекта. Кроме того, проект адаптирован и для зрячих людей различного возраста, что дает возможность не только передать им новые ощущения от прикосновения к точным копиям экспонатов, но и получить знания в новом формате и в ином восприятии.

Ярким, результативным проектом музея стал опыт участия в грантовой программе Красноярского края «Книжное Красноярье» по издательской деятельности, в номинации «Из собрания музеев Красноярского края». Впервые за всю историю музея была подготовлена книга о его коллекциях «Минусинский музей — первый на Енисее». Конечно, еще при жизни Н. М. Мартынова издавались каталоги коллекций, но это издание дает представление не только о музейных коллекциях в целом, но и об отдельных интереснейших экспонатах. По результатам конкурса проект музея получил поддержку у экспертного совета и его председателя вице-спикера Законодательного собрания Красноярского края, журналиста Алексея Михайловича Клешко. Партнером в подготовке и печати издания стало красноярское издательство «Поликор». Это был наш первый удачный опыт участия в конкурсе «Книжное Красноярье». Немало сложностей возникало в ходе подготовки книги, но они нас не напугали. Слишком важной являлась цель — появление первой книги о музее, основанном 140 лет назад Николаем Михайловичем Мартыновым. И проект был реализован. Дизайн и верстка осуществлялась в издательстве «Поликор» (г. Красноярск). Книга

прошла несколько отборочных этапов. В окончательном варианте на свет появилось издание, которое состоит из девяти разделов, где представлены основные коллекции музея и отдельные раритеты, большое внимание уделено содержательной части. Слаженность большой команды музейных сотрудников, работавших над этим издательским проектом, привела к победе. Теперь в библиотеки и музеи Красноярского края безвозмездно будет передана эта книга и каждый, кто захочет, сможет узнать историю создания и тайны запасников одного из старейших музеев Сибири — Минусинского краеведческого музея им. Н. М. Мартынова.

И в заключение хочется отметить, что сегодня современным музеям, действительно, непросто развиваться, находить новые пути взаимодействия, партнеров. Именно разнообразные проекты дают музеям возможность увидеть свою многогранную деятельность во всех измерениях, реализовать ее по-иному, найти совершенно неожиданные формы и, главное, достичь невероятных целей, решить, порой, невозможные задачи.

**А. М. Стоянов**

директор Историко-культурного и природного музея-заповедника «Томская Писаница» (г. Кемерово).

E-mail: pisanitsa@mail.ru

## ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА «РУССКИЕ ПРИТОМЬЯ»

Проект «Русские Притомья» создается на базе историко-культурного и природного музея-заповедника «Томская Писаница». Находится в северо-западной части Кемеровской области, недалеко от оживленных железнодорожных и автомобильных магистралей. Ближайший аэропорт — кемеровский (65 км).

«Томская Писаница» — многопрофильный музей под открытым небом, сочетающий в себе синтез культуры, искусства, природы и науки. Музей был создан в соответствии с постановлением Совета министров РСФСР от 16 февраля 1988 г. Основу музея составляет древнее святилище Томская писаница, которое и дало название всему музейному комплексу — это своеобразный окаменелый эпос, оставленный нам в наследство древним населением Притомья.

В настоящее время музей-заповедник «Томская Писаница» превратился в одну из самых популярных туристических дестинаций Кузбасса, отдых в которой — это прекрасное сочетание полезного и приятного времяпрепровождения. Посетителям предлагаются научно-популярные пешеходные, велосипедные, конные, речные экскурсии, разработано много интерактивных программ и квестов. Многие крупные компании с удовольствием проводят тимбилдинги на территории «Томской Писаницы».

Мероприятия, проводимые на территории музея, популярны не только среди кузбассовцев, но и среди жителей соседних областей. Ночное шоу «Иван Купала», Масленица — это праздники, особо полюбившиеся посетителям, на которые собирается от 5 до 10 тысяч человек. Такие мероприятия способствуют развитию событийного туризма.

С 2003 г. действует проект «Резиденция Главного Кузбасского Деда Мороза».

Большой популярностью, особенно у маленьких посетителей, пользуется мини-зоопарк и контактный зоопарк «Сельский дворик».

Сотрудники экскурсионного отдела музея занимаются разработкой собственных туристических маршрутов — речной тур «Каменный эпос Притомья» способствует развитию археологического, научного туризма.

Научные сотрудники музея занимаются реставрацией скалы, участвуют в научных экспедициях (археологических и этнографических), выступают на научных конференциях и семинарах, посвященных вопросам краеведения, истории, археологии и музееведения.

Коллектив музея отмечен многими наградами, например: музей-заповедник включен в Президентский список «Особо ценных объектов культурного наследия Российской Федерации», «Большая золотая медаль» — лучший объект музеиного показа на выставке «Сибирская туристическая ярмарка – 99», номинант конкурса Европейского музейного форума «Лучший европейский музей» и др.

В 2018 юбилейном году сотрудниками музея подготовлены новые экскурсионные программы, приуроченные к 75-летию Кемеровской области: «Тайны древней письменности Кузбасса», «Православие на земле Кузнецкой», «Хозяйственные занятия и духовный уклад коренного населения Кузбасса».

Интерактивные программы: «Путешественники во времени», «Легенды Бога Рода», «Тайна исчезнувшей деревни». Интерактивная экскурсия на гиросякутерах для детей среднего школьного возраста «Школа чародеев».

На площадке «Сказка» организована игровая зона, открыт центр ремесел, оборудована зона релакса с гамаками.

Совместно с Департаментом культуры и национальной политики Кемеровской области разработана новая форма просветительской работы с населением по примеру академических речных экспедиций, посвященная приходу первого парохода в Кузнецк (лекции и мастер-классы в населенных пунктах по пути следования). Экспедиция состоялась осенью 2018 г.

Разработан pilotный проект зимнего экскурсионного тура на снегоходах и собачьих упряжках «Тропою предков» по писаницам Нижнего Притомья.

За 30 лет существования музея сделано много по пропаганде и сохранению культурно-исторического наследия и еще больше предстоит сделать.

«Русские Притомья» — новый архитектурно-этнографический комплекс, включающий в себя три части, которые будут построены в период 2018–2022 гг. Первый этап — строительство въездной группы. Она представляет собой крепостную стену сибирского города, где находятся современные гостиница, кафе, конференц-зал, уборные. Крайне важный объект для Кузбасса — сегодня привлечение туристов из других регионов и отдаленных территорий сдерживается отсутствием на Томской Писанице средств размещения. Проект въездной группы уже разработан, вся документация имеется в наличии. Будет создано 20 гостиничных номеров, типа хостел, удобная парковка и вертолетная площадка. В перспективе создание речного маршрута Томская Писаница — Томск, куда будет ходить комфортабельный катер Томской Писаницы КС-207. Сегодня он уже успешно функционирует.

Второй этап — строительство копии Верхотомского острога, который был построен в 1665 г. недалеко от Кемерово и ныне не существует. Создание этого объекта позволит значительно расширить культурно-познавательные возможности музея и увеличить поток посетителей.

Третья часть — «Русское сибирское село». Проект предполагает воссоздание архитектурного и культурного облика сибирской деревни конца XIX в. Часть домов, имеющих историческую ценность, будут разобраны и перевезены на территорию Томской Писаницы. Один такой, собственность музея-заповедника, уже стоит в д. Писаная (дом Юрманова). Дома будут разных типов, а к ним построены хозяйствственные строения (кузница, мельница, гончарная мастерская), в которых посетители будут осваивать азы ремесел. Кроме того, на этой же территории будет построено новое фондохранилище на 10 тысяч предметов.

По сути, на территории музея-заповедника появится еще один музей (50 дополнительных рабочих мест). Учитывая, что в окрестных селах (Колмогорово, Пача, Яшкино) недостаток рабочих мест, это положительно скажется на оживлении социально-

экономических процессов. По самым скромным подсчетам, мы сможем увеличить количество посетителей в три раза (300 тысяч человек). Это позволит вывести туристическую отрасль Кузбасса на принципиально новый уровень. Станут доступны новые маршруты — здесь на протяжении 50 километров по Томи находится 8 древних святилищ с петроглифами, в Яшкинском районе ежегодно проходят археологические раскопки, есть неисследованные пещеры. В реках водится хариус и таймень, есть потрясающие возможности для развития снегоходного туризма и экспедиций на собачьих упряжках.

**Т. Л. Пушкина**

кандидат исторических наук, заместитель директора  
Иркутского областного краеведческого музея  
по научно-экспозиционной работе (г. Иркутск).  
*E-mail:* 1782iokm@gmail.com

## ЭКСПОЗИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ИРКУТСКОГО ОБЛАСТНОГО КРАЕВЕДЧЕСКОГО МУЗЕЯ КАК ОДИН ИЗ РЕСУРСОВ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО РЫНКА ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ

В Иркутском областном краеведческом музее за последние пять лет было реализовано пять крупных экспозиционных проектов, большая часть которых представляет собой создание музеев с нуля.

### «Окно в Азию»

Идея проекта связана с преодолением определенного кризиса в музее, связанного с тем, что в 2006 г. Спасскую церковь, в которой располагался выставочный отдел музея, передали Иркутской епархии. В выставочном отделе реализовывались интересные проекты, мероприятия, выставки, сложился трудоспособный коллектив под руководством Е. А. Добрыниной, ныне директора Иркутского музея декабристов. Выставочный отдел был хорошо зарекомендован на туристическом рынке, его знали туристические фирмы, среди посетителей он пользовался спросом у монголов, корейцев, китайцев, которым была интересна православная культура.

Новый выставочный отдел «Музейная студия», который по концепции опирался, прежде всего, на собственные фонды музея, только начинал работу. Учитывая, что наш музей уже привык к разнообразию в формах своей работы, остро не хватало дополнительных экспозиционных площадей. Таким образом, родилась идея создания нового музея в проектируемом 130-м квартале г. Иркутска.

Тогда, в 2010–2011 гг., никто не знал, что из себя будет представлять новый квартал, будет ли он успешен, поэтому концепция нового экспозиционного проекта была рассчитана, прежде всего,

на действующую власть и инициатора проекта создания исторического квартала в центре города к его 350-летию, губернатора Иркутской области Дмитрия Федоровича Мезенцева, уроженца Санкт-Петербурга. Проект предполагал создание музея, показывающего вклад города Иркутска, исследователей Сибири и Дальнего Востока: ученых, научных и общественных организаций, прежде всего, Восточно-Сибирского отдела Русского Географического общества, иркутских генерал-губернаторов в освоение, изучение и присоединение к России северо-восточной части Азиатского континента. В экспозиционную идею был положен тезис, что основанный в 1661 г. на берегах Ангары, Иркутск на протяжении XVII — XVIII — XIX — начала XX в. являлся форпостом России в бескрайних просторах Азиатского континента. Город на протяжении долгого периода времени был главным административным, культурным, научным, военным, дипломатическим, финансовым и экономическим центром огромной территории Сибири, Дальнего Востока, Российской Америки. Как и Санкт-Петербург, ставший в свое время «Окном в Европу», Иркутск по праву является «Окном в Азию».

Проект был реализован за два года на средства бюджета Иркутской области. За прошедшие годы благодаря коллективу отдела найдена ниша на туристическом рынке, при этом учитывались многие факторы: преобладание молодежной аудитории, туристов, сезонность. Найден баланс между работой экспозиции, мероприятиями, которые на ней проводятся, выставками (как пример, «Эхо 90-х», в планах выставка о неформальных молодежных объединениях конца XX — начала XIX в.), привозными выставками.

### **Музей в Чанчуре**

Следующим проектом стало создание музея в Чанчуре. Это необычный пример народной инициативы. Чанчур (в переводе с эвенкийского «Чистая вода») — деревня в Качугском районе Иркутской области. Считается самым первым населенным пунктом на реке Лене, расположена на месте впадения в Лену реки Чанчур. В 5 км выше деревни начинается граница Байкало-Ленского заповедника. Раньше это была полноценная деревня, стояло до 20–25

домов. Местные жители, значительную часть которых составляли эвенки, занимались охотой, плавили лес, строили карбазы и перевозили на них грузы в Якутию. Сильная удаленность негативно сказалась на деревне: жители постепенно разъехались. В 1928 г. в Чанчуре родился заслуженный летчик-испытатель, Герой Советского Союза Александр Михайлович Тюрюмин. В данное время Тюрюмин живет в Москве, на историческую родину в последний раз приезжал в 2015 и 2016 гг. Добраться до отдаленного населенного пункта летом можно по воде, зимой соответственно по временной дороге.

В 2009 г. в деревне установлен памятник казачьему пятидесятинику Курбату Иванову, который одним из первых составил «Чертеж Байкала и в Байкал падучим рекам».

Стараниями местного жителя (ныне сотрудника музея) Владимира Трапезникова в деревне полностью сохранена усадьба Александра Тюрюмина, которую по дарственной он передал нашему музею. Была создана музейная экспозиция. Главными экспонатами служат летный костюм испытателя, документы и макеты самолетов, которые испытывал Тюрюмин.

В последние годы исток реки Лены вызывает большой интерес у туристов, которые, кроме познавательного путешествия, могут при условии создания музейно-туристического комплекса, прикоснуться к истории Иркутской области, узнать о наших выдающихся земляках и русских землепроходцах.

### Ледокол «Ангара»

Одним из непростых стало создание экспозиции на ледоколе «Ангара». По решению правительства Иркутской области и, к сожалению, через судебную процедуру 1 августа 2015 г. ледокол был изъят от Иркутского регионального отделения ВООПИиК, передан в собственность Иркутской области и оперативное управление музею. Ледокол был передан в очень плохом состоянии. Но, учитывая ревностное отношение ВООПИиК к музею, пришлось открыть экспозицию уже в октябре того же года, без проведения ремонта.

Ледокол «Ангара» — уникальное судно ледокольного типа, сохранившееся до наших дней. Построен в г. Ньюкасле (Велико-

британия), на стапелях верфей «Сэр В. Г. Армстронг, Витворт и К°» по заказу Комитета по постройке Сибирской железной дороги. В разобранном виде доставлен в с. Лиственничное Иркутской губернии, достроен и спущен на воду 25 июля 1900 г. На сегодняшний момент «Ангара» является самым старым ледоколом в мире, находящемся на плаву.

Была разработана концепция музеификации памятника. Безусловно, на первом месте в деле музеификации ледокола стоит воссоздание его исторического облика. В этой связи сам ледокол, каюты, палубы, машинное отделение, топка, рубка капитана, отсеки и др. составные части должны быть приведены в максимально приближенное к фактическому и историческому состоянию.

Музеефикация — процесс длительный и финансово затратный, поэтому была реализована возможность использования кают-компании 1-го класса под музейную экспозицию, посвященную ледоколу «Ангара», его строительству и реставрации. Сразу были оценены возможности ледокола как уникального объекта туристического рынка. И это, действительно, так. Ледокол ежегодно посещает 15 тысяч человек, тогда как в начале 2000-х гг. (когда на ледоколе была экспозиция нашего музея) его посещало не более 3–5 тысяч человек в год.

Несмотря на то, что за 2 года и 10 месяцев краеведческим музеем проведена большая работа по сохранению памятника, объект требует больших капитальных вложений.

### **Культурно-просветительский центр имени Свт. Иннокентия**

Для реализации следующего проекта, по созданию Культурно-просветительского центра им. Свт. Иннокентия (Вениаминова), была создана рабочая группа под руководством настоятеля Князево-Владимирского храма г. Иркутска о. Алексия (Середина). Центр создавался в селе Анга Качугского района почти в 300 километрах от Иркутска.

В состав центра вошли как светские, так и духовные объекты, размещенные на двух гектарах земли по принципу ландшафтного памятника. Все постройки распределены по пяти тематическим

площадкам. Первая включает в себя парковки и другую инфраструктуру, предназначенную для приема гостей. Вторая — территория бывшей Ангинской Троицкой церкви и кладбища при храме. Рядом с местом фундамента церкви возведена звонница. Третья — вновь возведенная Свято-Иннокентьевская церковь с библиотекой и воскресной школой для детей и взрослых. Четвертая — дом, в котором Святитель Иннокентий провел ранние годы перед поступлением в Иркутскую духовную семинарию, и пять выставочных павильонов, которые рассказывают о разных этапах его жизненного пути. Пятая площадка — Культурно-просветительский центр имени святителя Иннокентия. В нем находятся выставочный и экспозиционный залы.

Целью экспозиции стал показ двух основных тем: 1) Жизнь и деятельность Свт. Иннокентия, 2) Миссионерская деятельность Русской православной церкви на востоке России и сопредельных территориях. Художник проекта — заслуженный художник РФ С. Н. Элоян.

На полу изображена карта Восточной Сибири, Дальнего Востока, Аляски и сопредельных территорий, стены устроены в виде звездного неба, потолок украшен черно-белым орнаментом из множества крестов — полиставрием, под потолком расположена художественная инсталляция деревянного корабля «Двухмачтовый коч», в целом художественный образ зала отражает таинство крещения. Экспонаты размещены в цилиндрических витринах, расположенных на карте в точках активной миссионерской деятельности (как в России, так и за рубежом) и изображают столбы света. Для паломников и туристов на двух этажах устроены благоустроенные двухместные номера. Открыт был 8 сентября 2017 г. в день рождения Свт. Иннокентия.

### **Музей В. Г. Распутина**

Также непростой проект. Музей был открыт в 2017 г. всего через два года после смерти писателя. Его родные — сын и вторая жена — проявили пристальный интерес именно к экспозиции. Уже на стадии разработки концепции столкнулись два принципиально разных подхода к создаваемой экспозиции. Это же нашло

отражение и в художественном решении. Проект, подготовленный С. Н. Элояном, который лично был знаком с В. Г. Распутиным, иллюстрировал многие его книги, отличала новизна, оригинальность, образность, эмоциональное воздействие, яркий художественный образ, раскрывающий личность писателя. Но в итоге был реализован художественный проект, созданный ООО «Айбат» (руководитель Сергей Насекин, г. Казань).

Сейчас трудно говорить о перспективах музея с точки зрения туристического рынка Иркутской области и объекта для привлечения туристов, но, на наш взгляд, потенциал есть в туристах и студентах, изучающих русский язык, из Китая, Кореи, Монголии. Там нашего земляка изучают, знают, и, наверное, в ближайшие годы мы попытаемся направить свои усилия по привлечению посетителей именно туда.

Таким образом, работа музея по реализации новых экспозиционных проектов может быть определена следующим образом:

1. Увеличение экспозиционных площадей почти на 1/3 или на 800 кв. м.
2. Увеличение количества выставок (с 48 до 95 в год).
3. Рост посещаемости музея на 30 тыс. чел. в год.
4. Диверсификация предоставляемых услуг. Расширение тематики показа.
5. Повышение внутримузейной конкуренции. Изучение своей аудитории, категорий посетителей и их запросов.
6. Более целенаправленная работа с отдельными категориями посетителей, осознанное продвижение музейного продукта.

Все эти проекты стали определенным вызовом для музея, проведен огромный объем научно-исследовательской работы, подбора материалов, организационной и других видов работ. Оценки будут давать, безусловно, наши посетители и, конечно, профессионалы музейного дела.

Подводя итоги работы Иркутского областного краеведческого музея по реализации экспозиционных проектов, нужно отметить, что для туристического рынка Иркутской области стоит отметить следующее:

1. Общая посещаемость отделов ИОКМ порядка 180–190 тысяч в год. Из них туристы (российские и иностранные) составляют от 10 до 25 %. Основу составляют преимущественно российские туристы.

2. Потенциал имеет каждый отдел, но особенно перспективными являются, конечно, отдел «Окно в Азию» в 130-м квартале г. Иркутска, ледокол «Ангара» и Культурно-просветительский центр им. Свт. Иннокентия. При этом большие возможности развития вширь, прежде всего, у КПЦ: развитие этнографической тематики, например, создание экспозиций под открытым небом по эвенкам и бурятам, развитие природоведческого и экологического туризма, поскольку рядом — уникальный археологический объект «Шишкинские писаницы» и т. д.

**И. А. Беспалов***младший научный сотрудник Иркутского областного краеведческого музея (г. Иркутск).**E-mail: querv@yandex.ru***Л. С. Шустерман***заведующая отделом развития и работы со СМИ Иркутского областного краеведческого музея (г. Иркутск).**E-mail: le99@mail.ru*

## **СУВЕНИРНАЯ ПРОДУКЦИЯ КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ВЫСТАВОК И МЕРОПРИЯТИЙ ИРКУТСКОГО ОБЛАСТНОГО КРАЕВЕДЧЕСКОГО МУЗЕЯ**

Разработка фирменной сувенирной продукции как инструмента популяризации выставок и мероприятий ИОКМ началась после принятия в январе 2017 г. «Концепции развития Иркутского областного краеведческого музея на 2017–2021 гг.». В рамках данной концепции перед отделом развития и работы со СМИ была поставлена следующая задача: «Должна быть значительно усиlena маркетинговая составляющая в работе отдела развития и работы со СМИ. Среди его задач остается разработка проектов по производству (на договорных началах с фирмами или частными лицами) сувениров по тематике и с использованием образов коллекций музея, их реализация в музейном магазине».

На начало 2017 г. в кассовых павильонах ИОКМ была широко представлена полиграфическая и книжная продукция (в том числе издания ИОКМ), при этом практически полностью отсутствовали знакомые каждому посетителю классические сувенирные изделия. Кроме того, далеко не все кассовые павильоны были должным образом оборудованы для выкладки значимого количества продукции.

Перед отделом развития и работе со СМИ стояла весьма сложная задача: с нуля разработать и запустить в продажу сувенирные изделия сразу в нескольких отделах ИОКМ. Для выполнения пос-

тавленной цели было принято решение начать разработку линеек сувенирной продукции для недавно открывшихся отделов ИОКМ: «Музея В. Г. Распутина» и «Культурно-просветительского центра имени святителя Иннокентия (Вениаминова)».

Разработка линейки сувенирных изделий для отдела ИОКМ «Музей В. Г. Распутина» началась с создания отдельного логотипа. Как показывает российская практика, в том числе и изобразительный знак создает образ музея, формирует его внешний облик в глазах посетителей, отражает специфику и цели его создания. Окончательное утверждение получил комбинированный знак, состоящий из графической части (изображение здания музея) и текста с названием отдела. Отметим, что рисунок выполнен в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к композиции: максимум выразительности, минимум художественно-образных средств, масштабное соответствие рисунка шрифта и графической составляющей логотипа.

Создавая линейку сувенирной продукции для отдела «Музей В. Г. Распутина», рабочая группа старалась придать изделиям аскетичный дизайн, при этом сохранив скромность их исполнения. Мы искренне убеждены, что сувениры, представленные в отделе, перекликаются с творчеством Валентина Григорьевича, с его личностными качествами и, наконец, с самим зданием, в котором расположен музей (деревянный дом постройки XIX в.). Материалами для изготовления сувениров послужили: дерево, крафтовая бумага и крафт-картон.

В настоящий момент линейка сувенирных изделий отдела представлена следующими позициями:

- блокноты с изображением писателя;
- наборы открыток;
- канцелярские принадлежности (блоки для заметок, ручки, карандаши, точилки, ластики);
- мольберты с изображением музея;
- мольберты с изображением писателя;
- магниты, брелки и значки;
- настольные часы;
- броши в виде точной копии окна, в котором расположен музей;

- бюсты В. Г. Распутина;
- барельефы с изображением писателя.

Отдельного упоминания заслуживают бюсты писателя и барельефы с его изображением, изготовленные заслуженным художником Российской Федерации Аркадием Петровичем Лодяновым. Необходимо отметить, что мастер был лично знаком с Валентином Григорьевичем и изготовил первый бюст еще при жизни писателя. Всего по заказу ИОКМ Аркадий Петрович изготовил более 20 видов бюстов и барельефов. Выставленные все вместе они являются собой отдельную композицию. Цена за подобный сувенир варьируется от 500 рублей до нескольких тысяч.

Наконец, стоит отметить брошь в виде точной копии окна, в котором расположен музей. Брошь — визитная карточка всей линейки. Продается изделие в комплекте с небольшой аннотацией, где в нескольких предложениях рассказана история дома, в котором располагается музей.

В связи с тем, что идея сувенирной линейки, разработанной специально для музея В. Г. Распутина, оказалась весьма успешной, о чем свидетельствуют данные о выручке от реализации продукции (табл. 1, второй квартал 2017 г.), было принято решение частично ее повторить применительно и к Культурно-просветительскому центру имени святителя Иннокентия (Вениамина). Основа новой линейки представлена преимущественно теми же изделиями, что и в «Музее В. Г. Распутина». Дополнительно для Культурно-просветительского центра им. свт. Иннокентия (Вениамина) были изготовлены:

- семь видов открыток с изображением икон святителя. Отметим, что все иконы получили благословление местного священника;
- репродукции икон с изображением святителя Иннокентия (Вениамина), на обороте — Тропарь святителю Иннокентию, митрополиту Московскому;
- свечи ручной работы с логотипом Культурно-просветительского центра.

Кроме того, в линейке представлены уникальные сувенирные изделия — фрагменты фундамента Ангинской Ильинской церк-

ви, которая была расположена неподалеку от дома, где жил будущий святитель. Маленьким мальчиком он посещал эту церковь, участвуя в богослужениях (читал в храме «Апостол»). Данные изделия продаются в упаковке из крафт-картона с информацией об истории храма, расположенной на лицевой стороне упаковки. Стоимость данного сувенира невысокая по той причине, что фрагменты фундамента были заготовлены силами сотрудников музея, а упаковка сделана из недорогого материала. С особой радостью можем отметить, что сувенир пользуется большой популярностью у посетителей музеиного комплекса.

На данный момент разработана новая линейка сувениров для Культурно-просветительского центра им. свт. Иннокентия (Вениаминова) — посуда из байкальской глины с различными тематическими изображениями и логотипом комплекса. Посуду можно использовать как в быту, так и в качестве памятного подарка. Необходимо отметить, что вопрос, какие именно изображения стоит нанести на данные изделия, был весьма сложным и деликатным. Все варианты были проработаны с фокус-группой, состоящей из руководства музея, ученых, научных сотрудников, художников. В ней также присутствовал настоятель Свято-Ильинского храма, расположенного на территории Духовно-просветительского центра. Итогами работы с фокус-группой стали утвержденные макеты: стаканов, кружек, классического блюда, блюда в виде лодки. Также были разработаны и согласованы изображения, которые нанесены на данные изделия. Такими изображениями стали: монах, сидящий в лодке, благословляющая длань, изображения дома святителя, храма, звонницы и местной природы. Отметим, что изображение лодки как ключевой составляющей сувенирной линейки было выбрано не случайно. Во время своей миссионерской деятельности святитель Иннокентий (Вениаминов) побывал на Алеутских островах и на Аляске, в Якутске и на Камчатском полуострове, пересек Тихий океан и добрался до Форт-Росса. Таким образом, корабль или лодка — своеобразный символ миссионерских поездок святителя.

Следующей задачей, поставленной перед отделом, стало сопровождение временных выставок специальной сувенирной про-

дукцией, которую можно реализовывать и после их окончания. Так, в период с 2 февраля по 4 марта 2018 г. в отделе ИОКМ «Музейная студия» проходила выставка из фондов ИОКМ «Книжные иллюстрации художника Николая Васильевича Шабалина», специально для которой были изготовлены почтовая открытка с изображением Иркутского острога и серия книжных закладок с иллюстрациями Н. В. Шабалина к повести Г. Ф. Кунгуррова «Артамошка Лузин». Все эти иллюстрации были представлены на выставке. По такому же принципу разрабатывалась сувенирная продукция к персональной выставке художника Татьяны Дуняшенко, которая прошла в марте 2018 г. также в «Музейной студии». К данной выставке были изготовлены три вида блокнотов с изображениями и названиями картин автора, нанесенными на них. В обоих случаях на изделия был нанесен логотип музея. Как и ожидалось, эта продукция быстро нашла своих покупателей и на данный момент в музее остались лишь ее образцы.

Открывшаяся 8 июня в «Музейной студии» выставка «Устроитель дома Божия», посвященная 100-летию канонизации святителя Софрония (Кристалевского), стала очередной выставкой из фондов ИОКМ, специально к открытию которой была подготовлена сопроводительная сувенирная продукция: открытка с изображением иконы святителя и текстом молитвы, напечатанным на обороте (молитва — Святителям Иннокентию и Софронию, епископам Иркутским и всем Сибири Чудотворцам). К выставке «Край возле самого неба» (также из фондов музея), рассказывающей о Тофаларии и проходившей параллельно с упомянутой выше, было изготовлено несколько видов глиняной посуды с фрагментами орнаментов с экспонатов: рисунка шаманского костюма (Б. Э. Петри) и повязки от головной боли — также представленных на обозрение посетителям. Впервые в практике отдела были изготовлены реплики экспонатов — кастьарминских камней в виде кулонов и браслетов. С кастьарминскими камнями связано большое количество обычаем и легенд. Камни находят в священном для тофаларов месте — в среднем течении реки Кастьармы, где на правом берегу есть небольшое озеро с одноименным названием. На берегах реки и озера, в выходах серо-голубых глин в большом

количестве находят эти фигурные камешки. По легенде, данные камни призваны оберегать своего владельца от змеиных укусов и других несчастий.

Говоря о коммерческих итогах, считаем необходимым отметить, что начиная с 2017 г. выручка от реализации сувенирных изделий неизменно увеличивалась. Так, по итогам 2016 г. сувенирной и книжной продукции было реализовано на сумму 147 999 рублей. В следующем году выручка составила уже 537 770 рублей. По итогам только 11 месяцев 2018 г. сувенирных изделий уже реализовано на сумму, превышающую 650 тысяч рублей. Более подробно с коммерческими итогами от реализации сувенирных изделий можно ознакомиться в таблице 1.

**Табл. 1. Выручка от реализации сувенирной и книжной продукции по кварталам за 2016–2018 гг.**

	2016	2017	2018
1-й квартал	20 113 руб.	53 941 руб.	96 841 руб.
2-й квартал	59 488 руб.	257 719 руб.	329 478 руб.
3-квартал	39 111 руб.	117 270 руб.	227 181 руб.
4-й квартал	29 287 руб.	108 840 руб.	...
<b>Итого:</b>	<b>147 999 руб.</b>	<b>537 770 руб.</b>	<b>653 500 руб.</b>

Кроме того, сувенирная продукция музея была отмечена Экспертным советом Всероссийского фестиваля-конкурса «Туристический сувенир». Сувенирное изделие (глиняная кружка, изготовленная для выставки «Край возле самого неба») стало финалистом фестиваля в номинации «Сувенир региона».

В ближайшем будущем планируется изготовление тематических сувенирных изделий — блокнотов, брелоков, магнитов, ручек — еще для четырех отделов ИОКМ: отдела истории, отдела природы, ледокола «Ангара» и экспозиционно-выставочного отдела «Окно в Азию». Отметим, что макеты изделий уже готовы и в скором времени начнется изготовление сувениров.

Перспективной кажется идея создания реплик экспонатов, представленных на той или иной выставке. Практика изготавле-

ния реплик кастарминских камней к выставке «Край возле самого неба» показала, что изготовление подобных изделий связано с определенными сложностями. Как правило, реплики сложны в производстве и требуют более тщательной проработки с участием как научных сотрудников музея, так и представителей фирм-изготовителей.

Необходимым шагом является полная или частичная перестройка и модернизация существующих, а также создание новых кассовых павильонов и их оснащение необходимым оборудованием для демонстрации и продажи сувенирных изделий. Например, в отделе ИОКМ Ледокол «Ангара», где невозможна даже частичная перестройка кассы, необходимы дополнительные витрины, изготовленные по специально разработанному дизайну, для выкладки сувенирных изделий.

Наконец, в 2019 году сотрудниками отдела развития и работы со СМИ планируется создание электронного каталога всех сувенирных изделий, представленных в ИОКМ. Создание подобного каталога позволит дополнительно информировать интернет-аудиторию о наличии тех или иных сувенирных изделий в музее.

Подводя итоги, считаем необходимым отметить, что качественные брендированные сувенирные изделия создают положительный имидж музея и продвигают его среди как постоянных, так и потенциальных посетителей. Изделия должны быть именно брендированными, так, взяв в руки вещь с логотипом, большинство людей уже на подсознательном уровне считают, что она качественная и, как минимум, заслуживает их внимания.

Наконец, сувенирная продукция приносит стабильный и самое главное запланированный доход, что также является важным фактором на современном этапе развития музея.

**Е. А. Стрекалина**

заведующая отделом организации экскурсионного обслуживания и культурно-просветительных мероприятий Архитектурно-этнографического музея «Тальцы» (г. Иркутск).  
E-mail: strekalina.lena@mail.ru

## ИНТЕРАКТИВНАЯ МУЗЕЙНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ

Многие современные музеи, занимаясь сбором, изучением, систематизацией и экспонированием объектов материальной и духовной культуры, ищут и новые формы для привлечения посетителей. И это один из способов увеличить доходность музея.

Доступ к музейному собранию, условия для самообразования и общения, творчества и проведения досуга, предоставление информации, помочь в образовательной и просветительской деятельности — это далеко не полный перечень тех услуг, которые предлагаются. Большая их часть может быть востребована и оплачена. Несмотря на то, что Устав определяет музей «Тальцы» как некоммерческое учреждение, это не означает, что его деятельность не может быть направлена на получение прибыли. Так из чего складывается доходность музея?

Маркетинг музея включает два стратегических направления:

- презентацию и продвижение музея и его деятельности;
- презентацию и продвижение конкретных товаров или услуг.

Основной вид «товара» в музее — это, прежде всего, экспозиции и выставки, различные формы культурно-образовательной деятельности. Одной из статей дополнительного дохода могут стать книги, буклеты, брошюры, карты, связанные непосредственно с тематикой музея или близкие к ней, а также различного рода сувенирная продукция.

Каков же наш целевой сегмент? Иными словами, кто те люди, которых привлекает посещение музея?

Основываясь на данных статистики последних лет, можно с уверенностью сказать, что интерес к истории страны и нашего ре-

гиона растет не только у местного населения, но и у туристов всего мира. Посещаемость иностранными гражданами музея «Тальцы» растет с каждым годом. На данный момент она составляет около 60 % от общей цифры.

Есть многочисленная категория людей, для которых законодательством РФ установлено льготное посещение музеев. Казалось бы, с маркетинговой точки зрения они не должны оказывать особого влияния на доходность учреждения. Однако, дети дошкольного и школьного возраста, как правило, посещают учреждение только в сопровождении взрослых, которые приобретают входные билеты на общих основаниях. В результате идет увеличение числа посетителей. Например, в новогодние каникулы 2016 г. проводилась акция бесплатного посещения для детей до 14 лет — доход музея, по сравнению с предыдущим годом, увеличился в два раза.

Стоит отметить и влияние сезонности на получение финансовой доходности музеем. В апреле и октябре, например, посещаемость музея резко падает. В это время для школьников мы организуем два бесплатных посещения в месяц. Проводим для них тематические интерактивные программы, знакомящие с традиционными обрядами и обычаями, дающими возможность «окунуться» в прошлое.

Тщательно разработанные интерактивные программы — это один из основных видов дополнительного дохода в нашем музее. Благодаря таким программам устанавливается тесная связь между сотрудником музея и посетителем, где последний при осмотре экспозиции становится главным действующим лицом.

Одним из видов интерактивных программ является организация мастер-классов. Такие мастер-классы, как «Кузнечное дело», «Обрядовая кукла», «Роспись матрешки», «Гончарное мастерство» дают возможность посетителю не только попробовать себя в творчестве, но и создать собственными руками «свою историю», которой можно поделиться с друзьями и близкими. Кроме того, это еще и дополнительный заработка для мастеров, участвующих в процессе.

Музей — хорошая площадка для привлечения волонтеров. Каждое лето в Тальцах можно встретить стеклодувов из Омска,

которые не только покажут, но и дадут возможность самостоятельно вынуть шар из стекла. А в проезжей башне Илимского острога XVII в., являющейся уникальным памятником архитектуры, можно услышать песни казаков ансамбля «Лодья» из Ярославля.

Расширяют музейные возможности и специально организованные для школьников и учащейся молодежи тематические экскурсии и образовательные программы по истории, этнографии, архитектуре: «Хлеб — всему голова», «Сибирская пасека», «Мой дом — моя крепость» и др. Так, во время проведения тематической экскурсии «Хлеб — всему голова» дети узнают, откуда берется хлеб на нашем столе, знакомятся с приметами и обрядами, связанными с хлебом и его приготовлением. У них также есть возможность посетить настоящую водяную мельницу XIX в., мангалею — общественный хлебозапасный амбар начала XX в., где они не только узнают, как обрабатывалось зерно, но и сами могут сделать муку на настоящей крупорушке.

Детей младшего и среднего возраста мы приглашаем принять участие в интерактивной викторине по сказкам А. С. Пушкина «У лукоморья», где им предоставляется возможность совершить прогулку по сказочному лесу, встретиться с героями пушкинских сказок: Котом Ученым, Бабой-Ягой, Царевной. Выполняя задания, они чувствуют себя самыми настоящими «лукоморскими» следопытами.

Школьникам мы предлагаем игру «Юный следопыт», в которой они учатся ориентироваться в пространстве, в увлекательной форме знакомятся с традиционной материальной культурой русского народа — жилищем, предметами быта, орудиями труда. Пройдя все этапы игры, победители получают заслуженную награду. Программа рассчитана как на маленькую группу школьников, так и на большую (однажды она состояла из 350 человек).

Интерактивные программы и квесты, разработанные для юных посетителей, вызывают интерес и у взрослых. Для них мы тоже проводим экскурсии с интерактивными элементами. Например, посетителю дается возможность стать учеником XIX в., сев

за парту в церковно-приходской школе и взяв перо, узнать, как писали наши бабушки и дедушки. В усадьбе обязательно встретят хозяева с караваем, которые не только расскажут о своем быте, но и поиграют в традиционные игры и забавы. Все программы включают в себя мастер-класс. Поэтому любой посетитель уйдет, что называется, «не с пустыми руками» (это особенно важно для имиджа музея, так как каждый предмет, бланк имеет информацию о музее).

Любимое время года, как для детей, так и для взрослых — это Новый год. Уже стало традицией 18 ноября отмечать «День рождения Деда Мороза». С этого времени открывается «Резиденция Деда Мороза». Следует отметить и традиционное проведение новогодних конкурсов, где за понравившуюся работу можно проголосовать только на территории музея, что также позволяет привлечь дополнительного посетителя.

Главная цель музея — это не только сохранение культуры народностей, проживающих на территории Иркутской области, но и передача культурного наследия будущему поколению. Для всех фольклорных праздников, которые проводятся на территории музея: «Масленица», «Рождество», «Зимние забавы», «Мажанна», «Сагаалган», «Троица», «Два хоровода» существует обязательное правило — они проводятся в соответствии с традиционными обрядами, на праздниках возрождаются народные игры и забавы. Во времена праздников посетители являются не просто зрителями, они вовлекаются в само действие, участвуют в обрядах и традиционных играх. Таким образом, создается связь между эмоционально-образным и интеллектуальным восприятием истории.

Тщательно разработанные культурные и просветительские программы успешно заполняют для посетителей все время пребывания в музее. При этом всегда учитывается индивидуальный подход к каждой группе (возраст, количество человек, время нахождения на территории музея и пожелания самих посетителей). Программы разрабатываются как для одного человека, так и для организованных групп, что делает наш «товар» «штучным». Наша стратегия: посетитель — не ученик за партой, а желанный гость в родительском доме.

Таким образом, организация интерактивных программ позволяет не только усилить и улучшить позитивное восприятие музея у тех, кто приехал к нам, но и увеличить доходность музея.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Соболева Е. С., Эпштейн М. З. Новые тенденции в маркетинговой политике этнографических музеев // Музей. Традиции. Этничность: XX — XXI вв.: Материалы междунар. конф., посвященной 100-летию Российского этнографического музея. СПб., 2002. С. 379–383.
2. Хитарова Э. И. Концепция музея в прикладной культурологии // Музеи России: Поиски, исследования, опыт работы: Сб. науч. тр. СПб., 1996. С. 37–38.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

ВАК —	Высшая аттестационная комиссия
ВДНХ —	Выставка достижений народного хозяйства
ВООПИиК —	Всероссийское общество охраны памятников истории и культуры
ГИМ —	Государственный Исторический музей
ГЭК —	государственная экзаменационная комиссия
ИКОМ —	Международный совет музеев (ICOM — International Council of Museums)
ИКТ —	информационно-коммуникативные технологии
ИОГАУК АЭМ «Тальцы» —	Иркутское областное государственное автономное учреждение культуры Архитектурно-этнографический музей «Тальцы»
ИОКМ —	Иркутский областной краеведческий музей
МКУК —	муниципальное казенное учреждение культуры
НКО —	некоммерческая организация
РАН —	Российская академия наук
РСФСР —	Российская Советская Федеративная Социалистическая Республика
РФ —	Российская Федерация
РФФИ —	Российский фонд фундаментальных исследований
СМИ —	средства массовой информации
США —	Соединенные Штаты Америки
ФГОС ВО —	Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования
ФЗ —	федеральный закон
PR —	Public Relations (публичные отношения, связи с общественностью)

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	3
<b>Скрипкина Л. И.</b> К юбилею Научного совета исторических и краеведческих музеев Российской Федерации. 1977–2017 .....	7
<b>Мартынов А. И.</b> Музееведческая наука, музеи и современные проблемы музеефикации исторического наследия Сибири .....	11
<b>Скрипкина Л. И.</b> Проблемы деятельности историко-краеведческих музеев в конкурентной среде на современном этапе.....	18
<b>Родионова Д. Д.</b> Модель подготовки музейного специалиста на основе профессиональных и новых образовательных стандартов .....	27
<b>Тихонов В. В.</b> К вопросу об экономической эффективности работы музеев России в современных условиях.....	33
<b>Зорина Т. Ю.</b> Музей и посетитель. Продвижение музейного продукта, привлечение туристов в условиях «меняющегося мира» .....	42
<b>Крук Е. Г.</b> «Открытие не за горами». Свежий взгляд (Бренд как стратегический продукт развития музея) .....	47
<b>Рыгалова М. В.</b> Основные аспекты формирования бренда музея «Горная аптека» (г. Барнаул) .....	55
<b>Щеглов В. В.</b> Издательская деятельность Сахалинского областного краеведческого музея как ресурс продвижения музейного бренда.....	61
<b>Киршина Н. О.</b> Народная политическая культура как важный социокультурный феномен Русского Севера и ресурс развития музея «Семёновово» .....	70
<b>Огурцова О. С.</b> Событийный маркетинг в Республиканском музейно-культурном центре.....	78
<b>Борисова С. А.</b> Проект как средство расширения социально-культурных практик современного музея .....	93
<b>Стоянов А. М.</b> Описание проекта «Русские Притомья» .....	99
<b>Пушкина Т. Л.</b> Экспозиционные проекты Иркутского областного краеведческого музея как один из ресурсов развития туристического рынка Иркутской области .....	103
<b>Беспалов И. А., Шустерман Л. С.</b> Сувенирная продукция как маркетинговый инструмент популяризации выставок и мероприятий Иркутского областного краеведческого музея.....	110
<b>Стрекалина Е. А.</b> Интерактивная музейная деятельность как элемент дополнительных финансовых поступлений.....	117
Список сокращений .....	122

**Научное издание**

**ПРОБЛЕМЫ МУЗЕЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И МАРКЕТИНГА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Материалы заседания Сибирского филиала Научного  
совета исторических и краеведческих музеев Российской  
Федерации (Иркутск, 18–22 июня 2018 г.)

Редактор и корректор: Е. А. Куклина  
Дизайн, верстка: Ю. В. Довбыш

Подписано в печать 21.05.2019 г. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,75. Тираж 500 экз. Заказ № 23504.  
Цена свободная.

Отпечатано в ООО «Репроцентр А1», г. Иркутск,  
ул. Александра Невского, 99/2, тел.: 540–940. [www.printrepro.ru](http://www.printrepro.ru)