

**Концепция развития МАУК РГО
«Рузский краеведческий музей»**

на 2018 – 2021 гг.

2018 год

**Концепция развития МАУК РГО
«Русский краеведческий музей» на 2018 – 2021 гг**

1. Предшествующий опыт развития музея.....	3
2. Потенциал музейных коллекций.....	4
3. Функциональная модель развития музея	7
4. Концепция развития фондово-хранительской и научно-информационной системы музейной деятельности	9
5. Концепция развития системы экспозиций	12
6. Концепция развития внешних связей музея	12
7. Вопросы формирования имиджа музея	16
8. Концепция развития музейного менеджмента и маркетинга	17

1. Предшествующий опыт развития музея

За свою историю музеи сформировали уникальный музейный фонд и накопили бесценный опыт сохранения и популяризации национального культурного и природного наследия. Оберегая сложившиеся традиции, музеи используют инновации в музейной практике, их деятельность заслуженно получила народное признание.

Музеи являются частью государственной системы сохранения культурного достояния нации и обеспечения его передачи будущим поколениям. Забота государства о сохранении и использовании культурного наследия является важнейшим фактором обеспечения преемственности, стабильного и бесконфликтного развития общества.

Богатство и уникальность музейных собраний России в значительной степени определяет ее культурный статус в мировом сообществе.

Музеи способствуют повышению образовательного уровня населения, предоставляют возможности для развития творческой социально ответственной личности и тем самым вносят значительный вклад в развитие человеческого потенциала России.

Руза относится к числу тех немногих городов, где первые публичные музеи возникают по инициативе передовой общественности, признавшей необходимость широкого распространения науки и культуры в народные массы. Рузский музей по времени основания (1907 г.) оказался в ряду первых музеев Подмоскovie. Он является одним из старейших краеведческих музеев Московской области. В 1906 году среди рузских учителей возникла мысль о создании при библиотеке музея местного края. В 1906 году впервые в Московской губернии такой музей был создан. В музее были представлены археологические, геологические, ботанические и гидробиологические коллекции. Большой вклад в музей был сделан сотрудниками гидробиологической станции Московского университета на Глубоком озере (ими были изготовлены чучела птиц). Публичный музей, правильно устроенный и вполне доступный публике, признавался одним из лучших способов проведения полезных и необходимых сведений в народные массы. Таким образом, с первых лет своего существования Рузский музей рассматривался как первоисточник знаний и как средство их широкого распространения среди музейных посетителей. Одной из первых задач ставилась привитие эстетического вкуса посетителям. Музей представлялся его создателям как хранилище и ретранслятор не только знаний, но и образцов культуры, или, говоря современным языком, - духовных ценностей. В качестве носителей этих ценностей допускалось использование как подлинных музейных предметов, так и заменяющих их моделей.

Основным направлением деятельности музея на этапе его становления было формирование коллекций. Однако ориентация на задачи комплектования не означала самоизоляции музея от общества. Скорее наоборот, на этом этапе музей развивался как полностью открытая для внешнего взаимодействия система. В публикациях ставились задачи привлечь к комплектованию коллекций общественность, сделать ее представителей «внештатными сотрудниками музея». Имена тех, кто оказывал ту или иную помощь хранятся в музее. На начальном этапе развития музея комплектование его фондов происходило на систематической основе. Был сделан шаг от типологического комплектования к тематическому, ориентированному на сферу интересов широкой публики, а не только специалистов. В частности, проводилось комплектование по текущим событиям. Все эти факты характеризуют Рузский музей как учреждение с явно выраженной ориентацией на тесный контакт с его социальным окружением. Музей отличало стремление привлечь к своей деятельности как можно больше союзников и партнеров.

В этих чертах Рузского музея, заложенных его основателями, можно усматривать предпосылки эволюции современного краеведческого музея. Установка на открытость музея к широкому социальному взаимодействию - это традиция. Правда, приходится признать, что эта традиция формировалась непросто и сохранялась на разных этапах музейной истории не лучшим образом.

В 1911 году при музее была построена «местная этнографическая изба». Фасад ее был оформлен по рисунку С. С. Елагина, использовавшего сохранившиеся в Хотецовской волости образцы орнаментов резьбы по дереву. Учительницей Баклановой были собраны все предметы уходящего крестьянского быта.

Особенно бурно музей развивался после Великой Октябрьской социалистической революции. В 1918 году заведующим музеем был назначен С. С. Елагин. Ему и двум сотрудникам удалось вывести из помещичьих усадеб Рузского уезда много ценных для музея экспонатов. В 1920 году под музей был предоставлен на одной из центральных улиц Рузы изящный двухэтажный особняк Леонтьевой. Музей проводил большую просветительскую работу среди населения города и деревни. Достаточно обширной была и научная работа музея. Проводился сбор фотографий памятников архитектуры и старины, собиралась библиография местного края.

К середине 20-х годов музей полностью сформировался. В его экспозиции насчитывалось около тысячи ценных экспонатов. Все собрания музея погибли во время Великой Отечественной войны.

Решение о восстановлении музея было принято в апреле 1967 года. На территории городка в небольшом домике появились первые выставки рисунков и ремёсел. Большой вклад внесли Буданова К.А, Л.С. Соколов. Однако статус самостоятельного он получил не сразу. Сначала он являлся филиалом петрищевского музея на общественных началах. С годами он приобретает самостоятельность. В 90-х годах музей переводится в здании Покровского собора, где и находился до мая 2006 года.

27 августа 2006 года Рузский районный краеведческий музей открыл экспозицию в одном из зданий построенного в 1820-30 гг архитектурного комплекса, которое было специально отреставрировано для музея.

Рузский музей получил хороший подарок к своему столетию, которое будет отмечаться в 2007 году. В настоящее время фонды музея составляют около 16 104 тысячи единиц хранения. Экспозиция представлена следующими разделами : история древней Рузы, героические страницы прошлого, этнография родного края, проводится до 11 выставок в год.

Музей ведёт большую просветительскую работу среди населения: проводятся конференции, презентации, встречи ветеранов, лектории, кинолектории, экскурсии.

В год его посещают более 13 000 человек.

В наше время возникла и была осознана необходимость разработки документа, содержание которого могло бы сыграть объединяющую роль и послужить надежным ориентиром в дальнейшем развитии музея. Подобный документ был бы назван проектом, в наше время речь может идти о новой концепции развития музея.

2. Потенциал музейных коллекций

Экспозиционно-выставочная деятельность музеев вошла в стадию коренных преобразований, которые продолжатся в ближайшие годы. Заметный прорыв в этой сфере стал возможен благодаря внедрению новых технологий и использованию накопленного опыта концептуального и художественного проектирования.

Создание новых экспозиций должно планироваться и во всех случаях подкрепляться соответствующими капиталовложениями в проектирование и реализацию экспозиционных решений.

Выставочная деятельность является одним из стратегически значимых видов музейной деятельности. В ближайшие годы необходимо существенно повысить объем музейно-выставочной деятельности, в том числе в малых городах, таких как Руза.

В качестве приоритетных направлений развития выставочной деятельности следует рассматривать:

- создание технологичных выставочных пространств;
- реализацию масштабных выставочных проектов, направленных на знакомство посетителей с памятниками культуры.

На пути своего становления и развития Рузский музей прошел долгий и нелегкий путь, в результате которого сложился сегодняшний музейный фонд. Коллекции музея складывались с 10-х гг. XX в. усилиями меценатов и любителей старины.

Общая характеристика фондов музея

I. КОЛЛЕКЦИИ ОТДЕЛА ПРИРОДЫ

- а) Гербарный фонд, заложенный в начале века;
- б) палеонтологический;
- в) энтомологический;
- г) минералогический;
- д) фотодокументальный, более 2000 предметов.

II. АРХЕОЛОГИЧЕСКАЯ КОЛЛЕКЦИЯ

Собрание включает в себя материалы памятников всех эпох: от палеолита до позднего средневековья и нового времени

III. НУМИЗМАТИЧЕСКАЯ КОЛЛЕКЦИЯ

состоит из коллекции монет, бумажных денег, знаков, наград восточных и европейских средневековых государств; иностранные монеты XVIII, XIX, XX вв.; русские монеты, начиная с периода русского централизованного государства, с Петра I до Николая II; отдельные монеты периода феодальной раздробленности; монеты РСФСР и СССР с 1921 г. до настоящего времени.

IV. КОЛЛЕКЦИЯ ИСТОРИКО-БЫТОВЫХ ПРЕДМЕТОВ И ЭТНОГРАФИИ

В настоящее время музей имеет более 5 тысячи предметов этнографического характера. Это национальная одежда. В фондах представлены этнографические украшения, домашняя утварь, обрядовые вещи, орудия труда, средства передвижения, музыкальные инструменты к. XIX - н. XX вв.

Кроме того, в эту коллекцию входят:

- а) мебель XIX- н. XX в.;
- б) посуда фарфоровых заводов Кузнецова, Гарднера и их филиалов;
- в) часы настенные, настольные;
- г) самовары тульских фабрик;
- д) углевые и огневые утюги

V. КОЛЛЕКЦИЯ ИЗДЕЛИЙ ПРИКЛАДНОГО ИСКУССТВА

Наибольший интерес представляют работы:

- а) знаменитого Рузского мастера Грушина, занимавшегося плетением мебели,
- б) плетеные шкатулки из соломы
- в) глиняные свистульки и курительные трубки;
- г) предметы из бересты и фанеры;

VI. КОЛЛЕКЦИЯ ОРУЖИЯ

В фондах музея представлены памятники оружейного искусства России. В собрании отражены системы холодного, метательного и огнестрельного оружия. Особенно интересны: офицерская сабля н. XIX вв.; пулемёт марки «Максим» н. XX века.

VII. ИКОНЫ И КУЛЬТОВЫЕ ВЕЩИ

Наиболее интересные предметы этой коллекции - иконы:

- «Дмитрий Солунский»;
- часть алтарных икон 18-19 века;

Библия 16-17 века.

В коллекцию также входят: металлические складни, кресты, оклады.

VIII. ЖИВОПИСЬ, ГРАФИКА, СКУЛЬПТУРА

Живопись представлена в основном портретами и пейзажами. Интересны пейзажи Кетова, Спасского, Куприянова. В коллекции скульптуры наиболее интересен бюст В.М.Долгорукова работы неизвестного скульптора 18 века.

IX. КОЛЛЕКЦИЯ КНИГ

В этом собрании выделяются:

- а) исследования начала 20 века (работы Зографа);
- б) книги о истории края;

X. КОЛЛЕКЦИЯ ПОЧТОВЫХ ОТКРЫТОК

1. Открытки с видами городов России.
2. Открытки с видами Рузы начала XX века.
3. Художественные открытки, изданные в России в конце XIX - начале XX вв.

XII. КОЛЛЕКЦИЯ ФОТОГРАФИЙ И НЕГАТИВОВ ПО ИСТОРИИ КРАЯ XIX-НАЧАЛА XX вв.

Коллекция наиболее полно отражает следующие темы:

1. Начало века;
2. Великая Отечественная война;
3. Герои Советского Союза (наши земляки);
4. Партийная жизнь (съезды, конференции, делегаты);
5. Пионерская организация, ВЛКСМ;
6. Советские праздники, юбилеи

Всего собрание Рузского краеведческого музея на 1 января 2018 г. составляло 16 152 единицы.

Анализ приведенных выше данных приводит к следующим выводам:

1. В целом коллекции музея могут быть кратко определены следующим образом. Классическое собрание краеведческого музея с богатыми естественнонаучными и археологическими коллекциями. Достаточно выразительная историко-бытовая и этнографическая коллекция. Интересный фонд письменных источников, книг, фотографий дореволюционного периода и первых лет Советской власти. Типичный и характерный для большинства краеведческих музеев фонд источников по периоду развитого социализма.

2. За последние три года изменился уровень учета и научной обработки фонда. На данный момент он может быть определен как «удовлетворительный». Регулярно проводятся сверки. Инвентаризировано 100% музейного фонда. Но предстоит ещё огромная работа: постановка фонда на учёт в музейный фонд России, огромная работа предстоит с Госкаталогом, не хватает средств для проведения дорогостоящих консервационных и реставрационных работ.

3. Относительно удовлетворительным является состояние хранилищ, поддерживаемые условия хранения коллекций, система безопасности. Не хватает самих площадей.

4. Динамика комплектования за последние три года показывает активизацию собирательской работы, однако ежегодный прирост коллекций не является максимально возможным и в процессе реализации новой концепции музея может значительно превысить указанные цифры. Особого внимания, наряду с другими, заслуживает проблематика комплектования материалов современного периода: в быстро изменяющейся ситуации могут бесследно исчезнуть многие важные свидетельства сегодняшнего дня.

5. В фондовой работе назрела необходимость серьезного подхода к компьютерной обработке информации о музейных источниках (учет, инвентаризация, каталогизация пр.). Сегодня музей обладает неплохой технической базой (компьютеры класса Pentium, сканер, сетевое хранилище) для проведения этой работы. В 2012 году заработал сайт музея.

3. Функциональная модель развития музея

Поскольку результатом деятельности музеев является воздействие на музейную аудиторию и общество в целом, следует учитывать наряду с выполнением ими институциональных функций их способность производить наиболее качественные продукты и услуги при оптимальном использовании ресурсов.

На основе стандартов должны быть определены критерии эффективности музейной деятельности. Они должны учитывать ее специфические особенности и разрабатываться на основе рекомендаций музейного сообщества с учетом российского и мирового опыта. В основу критериев должны быть положены не количественные показатели, а качество осуществления музейной деятельности. Необходимо разработать критерии, позволяющие оценивать экономическую успешность музея не по непосредственной прибыли, а по увеличению туристического потока, количеству привлеченных в округ инвестиций, степени известности территории.

Использование теории музейной коммуникации в качестве основы для построения перспективной функциональной модели позволяет по-новому сформулировать социальную миссию музея, сконструировать новый, отвечающий современной социально-культурной ситуации, идеальный образ или концептуальную модель учреждения, определить в конечном итоге те целевые ориентиры, которыми музей мог бы руководствоваться в своем развитии.

Миссия музея - это первое и, наверное, главное, что он может сказать о себе своим потенциальным партнерам и в целом обществу (как один из его институтов, призванных удовлетворять определенные социальные потребности). Сегодня, когда адресованные музеям запросы и ожидания стали рассматриваться как нечто весьма сложное по своей структуре и динамике, уже недостаточно говорить о миссии конкретного музея одной фразой, имеющей равное отношение как к данному музею, так и всем остальным ему подобным. Общим местом, не вызывающим каких-либо особенных эмоций, а следовательно, и импульсов притяжения, оказываются утверждения, что музей - это хранилище ценностей, исследовательский институт, культурный центр, образовательное учреждение и т.п. Подобные формулировки при всей их правомерности слишком тривиальны, или универсальны, чтобы служить привлечению внимания к музею субъектов, характеризующихся повышенной социальной ориентацией на конструктивное сотрудничество. Именно в таких партнерах сегодня больше всего нуждается музей, стоящий на пороге модернизации и нового этапа своего развития.

Музей - это:

- пространство коммуникации (благоустроенная, приспособленная для обслуживания широкого круга и большого количества коммуникантов, оснащенная необходимыми материально-техническими средствами и профессиональным сервисом коммуникационная площадка)
- место встречи субъектов коммуникации (доступное: а) для тех, кто владеет информацией и заинтересован в ее распространении, и б) для тех, кто в этой информации нуждается)
- коммуникационный узел (место приема, обработки, сортировки, хранения, перераспределения, переадресации и доставки краеведческой, историко-культурной, культурологической и прочей информации)
- средство коммуникации (носитель специфической, основанной на предметном материале, универсальной знаковой системы, легко совместимой с большинством других знаковых систем)
- инструмент синтезирования культурных текстов на основе комплекса знаковых систем коммуникации (сочетание систем вербального, визуального, символического, электронного и др. видов передачи информации)

- особого рода канал коммуникации (система экспозиций и выставок, дополняемая другими каналами коммуникации (библиотека, конференции, лекции, клубные формы работы, каналы электронных коммуникаций)

- обеспеченный средствами кодирования и декодирования инструмент передачи информации (шлюз) между различными каналами коммуникации (например, между системами распространения научной информации на бумажных носителях и системами распространения визуальной информации (TV, видео, учебные программы, музейные экспозиции и выставки).

Приведенная «коммуникационная» модель позволяет более определенно очертить круг задач, которые в обозримом будущем предстоит решать. Эти задачи имеют концептуальный характер и могут служить ориентирами для дальнейшей детализации концепции развития музея по основным направлениям его деятельности.

Общие задачи

1. Расширение временных и территориальных рамок коммуникационного пространства музея.
2. Расширение состава субъектов коммуникации.
3. Расширение спектра видов средств коммуникации.
4. Техническое обустройство каналов коммуникации.
5. Организационная оптимизация процессов коммуникации.

Задачи по основным направлениям развития музея

1. Задачи в области комплектования и хранения фондов.
 - а) выделение и фиксация различных культур и субкультур, «подведомственных» музею:
 - исторически дистанцированных (поколений),
 - пространственно удаленных,
 - актуально сосуществующих в пространстве города и края культурных сообществ;
 - б) формирование каналов коммуникации между ними;
 - в) формирование тезауруса (словаря знаковых средств) межкультурных коммуникаций;
 - г) расширение спектра носителей информации (мультимедиа).
2. Задачи развития экспозиционно-выставочной деятельности.
 - а) определение основных субъектов культурного диалога, происходящего на площадке музея;
 - б) выявление их ценностных позиций и ориентаций (аксиологический аспект коммуникации);
 - в) формирование основных локусов культурно-исторического содержания;
 - г) формирование сбалансированной системы экспозиционной и неэкспозиционной коммуникации в музее, определение места и роли:
 - стационарной экспозиции,
 - временных выставок (собственных, привозных («гостевых»), передвижных, немuseumных и т.д.),
 - иных форм культурного взаимодействия - традиционных и нетрадиционных для музейного дела.
 - д) развитие инновационных методик экспозиционно-выставочной деятельности.
3. Задачи развития системы внешних культурных связей (музей и его партнеры по культурной деятельности).
 - а) определение места и роли Музея в системе других музеев.;
 - б) фиксация необходимых связей Музея с другими учреждениями культуры;

в) определение принципов взаимодействия Музея со средствами массовой информации;

г) создание системы взаимоотношений Музея с неформальными культурными сообществами;

д) привлечение к работе Музея представителей различных профессий.

4. Задачи оптимизации внутримузейной межпрофессиональной коммуникации (организационно-управленческий аспект).

а) расширение состава участников музейной деятельности;

б) оптимизация механизмов взаимодействия между ними;

в) определение новых принципов управления и регулирования межпрофессиональной коммуникации.

5. Задачи межинституциональной коммуникации.

Определение актуальных задач и принципов взаимодействия с другими учреждениями:

а) на местном уровне;

б) на региональном уровне;

в) на межрегиональном уровне;

г) на международном уровне.

6. Задачи музея в системе взаимодействия с субъектами ресурсного обеспечения его деятельности.

Определение принципов и моделей:

а) взаимодействия Музея с учебными заведениями и научными учреждениями (кадровое обеспечение, интеллектуальные ресурсы);

б) взаимодействия с государственными органами управления, другими субъектами культурной политики (организационные ресурсы, информационные потоки более высокого уровня);

в) взаимодействия с информационными службами, средствами массовой информации, телекоммуникационными сетями (информационные ресурсы);

г) взаимодействия с хозяйственными структурами (материально-технические ресурсы);

д) взаимодействия с кредитно-финансовыми, коммерческими и др. структурами (финансовое обеспечение)

4. Концепция развития фондово-хранительской и научно-информационной системы музейной деятельности

Деятельность любого музея прямо или косвенно опирается на научные изыскания.

Накопленная музеями научная информация должна стимулировать интерес к научному поиску у молодежи и содействовать разработке проектов в различных областях науки, техники и культуры.

На музеи возложены функции выявления, собирания, учета, хранения, обеспечения сохранности, изучения, публикации музейных предметов и коллекций, а также обеспечения доступа к ним.

Концепция комплектования фондов

Музейный фонд формируется в соответствии с концепцией конкретного музея, комплектование коллекций проводится с учетом истории формирования собрания и той коррекцией, которую задает современный уровень музееведения в целом, профильные науки и социо-культурный контекст.

Концепция комплектования фондов - не догматический документ, Концепция комплектования фондов создается музеем как проект, рассчитанный на экспериментирование, поиск «своего лица», обоснование необходимости новых подходов в понимании их роли и места.

Фонд музея представляет предметную, содержательную, тематическую основу всех видов коммуникации. Коммуникативная функция является сегодня ведущей для музея. На одно из первых мест при создании концепции комплектования встает проблема диалога, обратной связи, музееведческой рефлексии, последовательного выявления, сбора, научной обработки, включения музейных предметов в собрание, введения информации об источниках в научно-информационную систему.

Внутримузейная научно-информационная система позволит полнее ввести в коммуникационный оборот как фонды, так и информацию, заложенную в музейных предметах, а следовательно - повысить качество музейного комплектования. Компьютеризация процесса учета и научной инвентаризации проводится на основе единого алгоритма учетного, инвентаризационного и научного описания музейных предметов. Все дискуссии о путях развития музея и качественных преобразованиях окажутся бесплодными без решения этой глобальной проблемы.

Цель комплектования, как коммуникационного канала - выявление, прием, обработка, сортировка, перераспределение, переадресовка, доставка, предъявление информации субъектам коммуникации и ведение диалога с ними.

Основопологающим моментом, фундаментом деятельности по комплектованию в таком случае должна стать мощная научно-информационная система - центр, обрабатывающий не только собственные фонды, но и аккумулирующий музейную информацию большего масштаба (город, область, регион и т.д.).

Таким образом, суть комплектования фондов состоит в отборе различных культурных текстов в широком смысле слова и создании условий для их последующего прочтения. Поэтому основополагающим моментом концепции комплектования является проблема отбора.

Коммуникационный подход предполагает необходимость решения вопроса в следующем направлении: не только, что именно комплектовать, но и, учитывая эффект возможного наложения, пересечения, совмещения текстов, выявлять типы отношения к ним в культуре.

Проблема отбора напрямую связана с тем социальным заказом, который сегодня предъявляет музею общество. Данные социологического опроса свидетельствуют: общество нездорово. Падение жизненного уровня, социальная апатия, рост бездуховности, потеря жизненных целей, ломка ценностных ориентиров - явления, отмечаемые в целом по стране. Внимание к личности человека, к его судьбе сегодня важнее сухой фиксации «достижений», мероприятий, показателей. Документировать процессы и явления, «пропуская» информацию через гуманитарно-антропоцентристскую призму, т.е. «любить прежде всего человека» - сегодня представляется особенно важным.

Самоуважение, любовь к малой родине, важность отдельно взятой личности (даже самой «маленькой»), внимание к ней, - все это должно стать лейтмотивом, тем, что при комплектовании любых коллекций мы всегда держим «в уме». Генетическая связь с предками, их деяниями, внимание к самым малым импульсам творчества, растревоженности, щедрости, равнодушия к жизни, рыцарства, патриотизма, и тем, кто этому противостоит. Добро и зло в самых разнообразных контекстах. Тогда комплектование сохранит в своих материалах динамику жизни. Такой подход можно было бы назвать «научно-художественным». Бояться такого сочетания не надо, ведь музей в теории коммуникации - это и театр, и научная лаборатория, и мастерская художника, и кабинет писателя и т.д. Одно не исключает другого. Важны соотношения, пропорции, верно расставленные акценты.

Не следует забывать и о такой стороне комплектования, как выявление ценностей, бытующих в обществе, поскольку музей является институтом, оформляющим процессы общения, взаимодействия и взаимопредъявления носителей различных культур и субкультур (детей, подростков, молодежи, взрослых, представителей разных этнических групп, религиозных, политических группировок, неформальных, творческих объединений и т.д.).

Фонд, комплектуемый по современности, должен быть пластичен, информативен, личностен. Тогда он позволит наиболее гибко откликнуться на запросы различных категорий посетителей, послужит своеобразным катализатором, способствующим ломке стереотипов, традиционных для музейной работы.

Комплектование допускает в порядке эксперимента участие самих посетителей как полноправных участников музейной коммуникации в процессе выявления, сбора, отбора материалов. Музейные проекты, связанные с этим аспектом деятельности, разрабатываются на основе привлечения посетителей и жителей региона к комплектованию, изучению, интерпретации музейных материалов, пропаганде вновь создаваемых и существующих коллекций. Организационно к такой работе могут быть привлечены как частные лица - коллекционеры, краеведы, так и представители инициативных групп любого рода объединений, общественники - все, проявившие к данной деятельности интерес и склонность.

Привлечение посетителей к интерпретации музейных материалов связано с еще одной актуальной проблемой - выделением специального фонда материалов и экспозиционно-выставочных экспериментальных площадок, на которых сами «партнеры музея» - школьники, молодежь, пенсионеры - могли бы пробовать создавать собственные версии выставок и экспозиций. Это один из возможных путей формирования новых, так недостающих музею, каналов «обратной связи» с посетителем.

Музей активно и интересно выстраивает свою работу с детской аудиторией. В развитие этой деятельности можно предложить ввести в концепцию комплектования выделение в существующем и вновь создаваемом фонде (на уровне информации) интерактивных коллекций - дублетные, типичные, «массовые» материалы, которые предназначены для того, чтобы с ними можно было «поиграть», «разобрать и собрать», создать аналоги и т.п.

На наш взгляд, одна из незаслуженно забытых категорий музейной аудитории, с которой можно было бы вступить в более тесное взаимодействие в ходе комплектования, - пенсионеры. Категория на самом деле очень активная, многочисленная и благодарная. Тематика комплектования здесь может быть самой различной - от «Ностальгии» до такой, например, темы, как «Современная молодежь глазами старшего поколения». Нет необходимости объяснять, какие интересные материалы можно скомплектовать таким образом, какие ценностные срезы действительности получить, каких друзей музей может приобрести таким путем.

Анализ фондов, проведенный на предыдущем этапе, показал, что уже сложившиеся коллекции музея изучены недостаточно и нуждаются в более современной интерпретации. Чем разнообразнее, глубже, ярче будет интерпретировано то богатство, которым музей уже владеет, тем интереснее можно спланировать и последующее комплектование. Процессы эти, несомненно, взаимосвязаны.

Выше были описаны почти исключительно нетрадиционные направления комплектования. Однако как нетрадиционное, так и традиционное комплектование вместе складываются в цепочку фондовых проектов, выходящих на историческую и современную схемы региональных культурно-информационных потоков.

5. Концепция развития системы экспозиций

Работа над будущей экспозицией не сводится к модернизации существующей экспозиции или даже построению новой. Речь идет о серьезной реорганизации экспозиционно-выставочной деятельности и всей системы музейных коммуникаций.

При создании концепции новой экспозиции необходимо увязать между собой решение нескольких разнопорядковых задач.

1. Адаптация к экспозиционным нуждам здания .
2. Создание музея одновременно региональной и городской направленности.
3. Учет и максимальное использование презентационной функции музея
4. Выработка нового понимания краеведения, отражающего происходящие на рубеже тысячелетий сдвиги в культуре и общественном сознании.
5. Создание экспозиции динамического характера, нацеленной на постепенное развертывание заложенных в ней принципов

Экспозиция должна выстраиваться как цепь сменяющих друг друга культурно-исторических ситуаций. Им соответствует набор исторических моделей освоения территории: натуральная, архаическая, средневековая и современная.

6. Концепция развития внешних связей музея

Существовавшая ранее система внешних связей музея имела маложизнеспособную в современных условиях структуру. Эта структура сформировалась в предшествующие десятилетия, когда музейные контакты развивались преимущественно в вертикальном направлении.

Основными партнерами музеев были либо «вышестоящие» организации, представленные идеологическими инстанциями и ведомственными органами управления (отсюда поступали в музей основные потоки информационных и материальных ресурсов. Горизонтальные связи музея ограничивались контактами с музейными посетителями. Последняя категория социального окружения музея всегда была самой многочисленной, хотя никогда не имела определяющего влияния на ход музейного развития. Посетители, с точки зрения музейного коллектива, представляли собой нечто необходимое и очень важное для существования музея, но это нечто оставалось аморфным по своим свойствам и структуре. Мало кто из музейных работников мог определенно охарактеризовать степень разнообразия адресованных музею общественных запросов. Необходимые для этого регулярные и репрезентативные социологические исследования не проводились.

Взаимодействие со всеми категориями субъектов музейной коммуникации (за исключением отдельных форм сотрудничества с научными учреждениями) имело односторонний характер, не имея признаков обратной связи и равноправного партнерства. Чаще всего музей фактически выступал в роли своеобразного передаточного звена, транспортера или ретранслятора, тех или иных информационных потоков или ценностных ресурсов, никогда не выступая в роли равноправного партнера или инициатора культурного взаимодействия и тем более - в роли субъекта собственной культурной политики.

Совершенно очевидно, что сегодня в условиях происходящих в стране социальных, политических и экономических реформ, прежняя система музейных связей оказывается неработоспособной. Вертикальные коммуникации оказались либо разрушенными, либо сильно ослабленными, а горизонтальные - недостаточно широкими и надежными, чтобы обеспечить устойчивое ресурсное обеспечение и поступательное развитие музейного учреждения.

Смысл предлагаемой нами перспективной модели развития общественных связей музея заключается в следующем. С одной стороны, она позволяет сформировать целостное представление о возможностях развития внешних связей. С другой стороны, определив составляющие элементы системы, направления и режимы ее функционирования, она обеспечивает необходимое структурирование общей картины. Новая модель развития системы внешних коммуникаций музея - это своеобразный инструмент для выявления и привлечения к решению музейных проблем дополнительных ресурсов: интеллектуальных, информационных, организационных, финансовых и др.

Поскольку РКМ является краеведческим музеем, начнем с определения качественных характеристик этой группы и ее места в музейном сообществе.

Во-первых, группа краеведческих музеев самая многочисленная в музейной сети страны: такой музей есть в каждом областном и почти в каждом районном городе. Во-вторых, в данной группе музеев особенно рельефно выступают такие характерные для этого социального института качества, как полифункциональность и комплексность: фонды представляют собой систему различных по типам, содержанию и хронологии коллекций; экспозиция моделирует разноплановый музейный образ края в историческом контексте; образовательная, просветительская, досуговая деятельность рассчитана на самые разные социальные группы. Это позволяет считать краеведческий музей наиболее демократичным музейным учреждением России. Хорошо известно, что за последние 10-15 лет по отношению к краеведческим музеям сложилась общая тенденция утраты интереса и снижения посещаемости. Эта тенденция имеет исторические корни, уходящие во 2-ю пол. 1920-х гг., период, отмеченный применительно к музейному делу и культуре в целом процессами унификации и идеологизации. Заложенная в краеведческом музее идея комплексности была вульгаризирована. Вынужденные следовать одному нормативу, предусматривающему обязательный набор тематических разделов соответствующего содержания, краеведческие музеи превратились в «типовой музейный проект» советской эпохи. С ее окончанием нежизнеспособность этого музейного организма стала очевидной.

Есть еще одна, более современная причина сохранения тенденции к снижению социальной востребованности результатов деятельности краеведческих музеев. Этой причиной является заметное возрастание числа организаций, конкурирующих с краеведческими музеями в сфере культуры и досуга. Нельзя забывать также о прошедших в различных регионах России за последние 5 лет изменениях социокультурной ситуации, связанных с динамикой образа жизни, формированием индустрии культуры. Привычным явлением стали видеосалоны, дискотеки, залы игровых автоматов, ночные клубы. В то же время, все чаще возникают частные галереи и художественные салоны. Перед краеведческим музеем встает проблема конкуренции с новыми институтами в сфере культуры и досуга.

Необходимость модернизации краеведческих музеев вряд ли нуждается в обосновании. Проблема состоит в том, по какому пути должна идти эта модернизация.

Вначале ответим на вопрос, какие качественные характеристики краеведческого музея не утратили своего значения в настоящее время и могут выступать основой модернизационных процессов?

С нашей точки зрения, это заложенные еще в изначальной идее создания краеведческого музея его демократическая природа, универсальность, выраженная популяризаторская функция. Развитие данных качеств при устранении шаблонности и стереотипов, еще не изжитых в музейной среде, способно разрушить типовое восприятие краеведческого музея как некоего скучного, утомительного и неизбежно повторяющегося в каждом городе учреждения и сформировать его своеобразие и индивидуальность в новом историческом и социокультурном контексте.

Основными режимами работы системы можно считать два - «партнерский» и «конкурентный».

Партнерский режим работы предполагает наличие у музея и контактирующей с ним организации:

а) общей цели (отсюда возможность совместной целенаправленной деятельности в рамках двусторонних или многосторонних целевых, комплексных и т.п. программ и проектов);

б) общих проблем (отсюда возможность эпизодического или долговременного объединения усилий и ресурсов, направленных на преодоление этих проблем);

в) технологической зависимости, то есть невозможности осуществления функций одной организации без своевременного получения результатов деятельности другой (отсюда возможность кооперации);

г) обоюдной или односторонней заинтересованности в тех или иных взаимных услугах (отсюда возможность обмена, в том числе купли-продажи этих услуг).

Исходя из степени функциональной близости, первым системообразующим элементом модели внешних связей выступают другие музеи города и области. Один и тот же социальный институт - музей - они представляют в зависимости от выбранной специфики. Музей милиции выступает как ведомственное учреждение, тем не менее очень интересно рассказывающее об истории этого ведомства, Музей Зои Космодемьянской является научно-просветительским учреждением, государственным хранилищем документов, памятников истории Великой Отечественной войны. В целом эти музеи города отличает от РКМ более выраженная специализация, ориентация на определенные социальные группы. Присущая краеведческому музею комплексность и максимально широкий социальный диапазон деятельности открывают самые разнообразные возможности для выстраивания системы коммуникаций со всеми музеями региона.

Режим взаимодействия с другими музеями определяется как комбинированный: они могут быть партнерами, а могут выступать как конкуренты. Режим партнерства, предполагающий совместные акции, распространяется на все существующие виды музейной деятельности, используя разнообразные варианты. Например, сосредоточив внимание на актуальности общих для музеев в целом и конкретных для МУЗЕЯ проблем, а также на имеющемся у него потенциале, можно выделить следующие направления партнерских отношений:

- Выставочное. Переживаемый сегодня значительной частью музеев период подъема выставочной деятельности вызван как сложностями, связанными с обновлением стационарной экспозиции, так и необходимостью решения проблемы привлечения посетителей.

- Информационное. Значимость информационного обмена в современных условиях не нуждается в доказательстве. Актуальность этого направления усиливают также возникшие у региональных музеев в последние годы сложности приобретения научной литературы из центральных библиотек и выезда сотрудников на конференции, семинары, курсы повышения квалификации. Развитие партнерства может выражаться в организации совместных конференций;

- Экспертное. Актуальность этого направления обусловлена постепенной утратой в музейной среде профессиональных навыков работы с музейным предметом, извлечения содержащейся в нем информации. Борьба с «вещеведением» в 1930-е гг. привела к уничтожению традиций воспитания и подготовки музейных экспертов. В большинстве случаев музейный предмет остается «вещью в себе». Специалисты, способные к квалифицированному изучению музейного предмета, знающие методологию и технологию процесса - скорее исключение, чем правило для наших музеев. Их не готовит ни одна из структур в сфере музейного образования.

Элементом системы внешних связей музея выступают образовательные институты, также традиционно взаимодействующие с ним в режиме партнеров

У музея уже сформирована определенная основа для создания дифференцированных программ, ориентированных на детскую и подростковую аудиторию («Музей в школе», «Музей – детскому саду», «Музей в чемодане»). Разработку подобных программ целесообразно вести совместно с представителями образовательных структур, что обеспечит наполнение учебного процесса необходимым музейным содержанием. Школьные уроки можно органично сочетать с различными занятиями в музее, как-то: уроки-экскурсии по экспозициям и выставкам; посещение фондов, нацеленное на приобретение элементарных навыков работы с памятниками материальной культуры. Для старшей возрастной группы, предполагающей более высокую степень «музейной» подготовленности, возможны активные формы включения в процесс музейной коммуникации - например, самостоятельная разработка и проведение экскурсий.

Принимая во внимание актуализацию для музеев за последние несколько лет функции организации свободного времени, в качестве следующего системообразующего элемента модели внешних связей следует рассматривать общественные институты сферы досуга. Возникающие сегодня в регионах дискотеки, ночные клубы остаются за рамками анализа в силу их абсолютно разной с музеем природы. В контексте возможного взаимодействия с музеем нас интересуют структуры, занимающиеся организацией как массовых, зрелищных акций (празднеств, ярмарок, фестивалей и т.п.), так и камерных, элитарных форм досуга (вечера, творческие встречи, салоны, гостиные и т.п.). Они могут выступать по отношению к музею и в качестве партнеров, и в качестве конкурентов.

Вокруг музея должно сформироваться собственное сообщество из таких представителей городской интеллигенции, как преподаватели вузов, учителя, врачи, технократическая элита. Их отношение с музеем определяются наличием профессионального или любительского (хобби) интереса «музейного характера», например, коллекционирование или увлечение генеалогией.

Музейный клуб можно рассматривать как более демократичную, по сравнению с салоном, форму организации свободного времени, обладающую значительными возможностями в плане развития среды музейной коммуникации. Об этом свидетельствует успешная на протяжении нескольких последних лет деятельность объединения краеведов «Рузский край».

Поскольку функционирование системы внешних связей нуждается в экономическом обеспечении, завершающим ее элементом следует считать социальные институты, выступающие по отношению к музею фактическими или потенциальными меценатами и спонсорами. Взаимодействие с такими организациями - сравнительно новое направление для российских музеев в целом. Заслуживает внимания и такие форма совместной деятельности, как организация музейного магазина или киоска, специализирующегося не на обычном наборе сувенирной продукции (шали, матрешки, украшения), а на продаже копий наиболее аттрактивных и экспрессивных предметов из музейного собрания.

Особое внимание следует уделить развитию сотрудничества с благотворительными фондами регионального, общероссийского, международного уровней. Начальный этап предполагает выявление и анализ информации о существующих фондах, их специализации. Затем потребуется работа в постоянном режиме, нацеленная на привлечение внимания к музею, на разработку конкретных предложений к этим организациям (заявок на гранты) по программам содействия музею или по проведению совместных акций.

Необходима общественная поддержка системы внешних связей. Это предполагает создание ряда организационных структур (общественных советов), обеспечивающих развитие конкретных направлений. Например, в функции Попечительского совета входит решение финансовых вопросов (источники поступления, распределение, контроль); Ученый совет отвечает за научный уровень музейной продукции; Общество друзей музея заботится о привлечении внимания к музею и формировании его имиджа.

7. Вопросы формирования имиджа музея

Необходимо формировать имидж музея. Имидж - это не экспозиции, не сотрудники, не услуги, не дирекция и даже не реклама. Научное понятие «имидж» подразумевает то, что на английском языке звучит как *personality*, т.е. индивидуальная характеристика компании, создаваемая на основе рекламного или потребительского опыта в виде совокупности особых достоинств (качеств или характеристик), которые способствуют выяснению отличий данной компании от других.

Иными словами, имидж - это представление о музее, формируемое целенаправленно через СМИ, включая рекламу. Имидж - это то, как музей выглядит в глазах клиента (посетителя и партнера).

Для простоты в дальнейшем будем называть имидж «маркой». В России существуют отличные марки музеев - ГИМ, Эрмитаж, Третьяковская галерея, при одном упоминании названия которых возникает образ незыблемого, фундаментального основания всей отечественной культуры.

Цели создания марки **РКМ**:

1. Создание предпосылок для уважительного отношения к музею.
2. Создание ситуации выхода на рынок.
3. Создание высокого уровня лояльности потребителей на рынке и властей.

Для достижения этих целей необходимо:

1. Провести мероприятия по созданию имиджа музея.
2. Наладить постоянную работу в самом коллективе музея, чтобы сотрудники ассоциировали себя с музеем, стали носителями его образа, марки.

Мероприятия по созданию имиджа музея:

1. Составление исчерпывающего представления о «рынке», на котором действует музей. Этот рынок - люди, которые могут быть подразделены на группы:

1). Внутренняя (важнейшая) группа - собственно работники музея (носители марки) от директора до гардеробщика без исключения.

2). Целевой рынок. Анализ музейной аудитории показывает, что посетителей музея можно условно разделить на две большие группы:

- 1) первый сегмент целевого рынка - школьники и студенты,
- 2) второй сегмент целевого рынка - туристы, семьи, пенсионеры.

Целевая группа первого сегмента - это учителя и преподаватели, второго сегмента - сотрудники предприятий досуга и социальных служб (турбюро, советы ветеранов, службы семьи и т. п.), так как именно они нуждаются в услугах музея и заказывают их.

Таким образом, целевая группа марки - преподаватели и организаторы досуга для музея очень важны связи с:

1. Органы власти, от которых непосредственно зависит финансирование музея, распределение выгодных возможностей или проведение почетных акций в стенах музея, административное регулирование (вплоть до штатного расписания).

2. Сфера образования - академический мир, подпитывающий музей идеями, консультирующий, непосредственно ведущий оргработу вместе с сотрудниками музея. Возможна профориентация кадров для музея со студенческой скамьи .

3. Общественные организации - для обмена информацией, проведения совместных мероприятий

Самый трудный этап в создании имиджа - выработать желаемый образ музея. Иными словами, желаемый образ - это обещание обществу пользы (прежде всего в сфере общения, образования и отдыха).

8. Концепция развития музейного менеджмента и маркетинга

Сложности, встающие ныне перед музейными учреждениями, обуславливают необходимость включения в концепции их развития специальной системы мер по организационному и экономическому обеспечению предстоящих модернизационных мероприятий и проектов.

Главным содержанием такого обеспечения становится на современном этапе поиск путей оптимизации системы управления и организации музейной работы (в специальной литературе это получило название «музейного менеджмента»), а также освоение музеями дополнительных источников финансирования (в странах с рыночной экономикой это принято называть «музейным маркетингом»). В современной российской музейной практике эти непривычные иностранные термины получают все более широкое распространение, хотя для них и существуют русские синонимы. Проникновение новых иностранных слов в сферу музейной работы обусловлено тем, что источником профессиональных знаний в этой области для России сегодня в основном является опыт зарубежных стран, где аналогичные проблемы существовали и решались на протяжении десятилетий. Поэтому приходится мириться с использованием некоторых иностранных терминов.

В чем же состоит организационно-управленческий и рыночный аспект концепции развития краеведческого музея? Или, иначе, какой должна быть концепция его менеджмента и маркетинга?

Концепция может быть выражена в перечне задач, которые стоят на повестке дня развития данного направления музейной деятельности, а также - в перечне принципов и методов решения этих задач.

Задачи в области музейного менеджмента и маркетинга могут быть сформулированы следующим образом:

1. Задача совершенствования организационной структуры музея как основы для рационального использования финансовых, интеллектуальных и др. ресурсов музейной деятельности. Связанная с этим необходимость оптимизации системы оплаты труда и стимулирования творческой активности персонала музея.

2. Задача формирования и повышения спроса на результаты музейной деятельности и услуги музея, расширение контингента потенциальных посетителей, творческих и деловых партнеров музея. Оптимизации форм сотрудничества и кооперации музея с его творческими и деловыми партнерами.

3. Задача увеличения объема финансирования музея:

а) за счет освоения альтернативных бюджетных источников;

б) за счет расширения круга негосударственных источников финансирования (субсидий общественных фондов, частных фирм и меценатов) разработки и реализации конкретных проектов;

в) за счет увеличения доходов музея в результате собственной деятельности по оказанию платных услуг населению, предприятиям и организациям.

4. Задача формирования и активной реализации собственной ценовой политики музея на рынке культурной продукции, информации и услуг.

5. Задача приведения нормативной базы музейной деятельности в соответствие требованиям обеспечения эффективности реализации социальных функций музея.

Далее могут быть сформулированы принципы, на основе которых эти задачи должны решаться в современных условиях:

а) Принцип соответствия организационной структуры учреждения структуре его функций. Это позволит сделать более логичными и осмысленными формы взаимодействия между музейными подразделениями, составляющими единое целое.

б) Принцип финансирования не деятельности, а результатов, программ по их достижению. Переход от жесткого планирования к целевому программированию с учетом разнообразия социальных заказов и множественности источников финансирования.

в) Принцип гибких структур. Переход к выполнению части работ музея на базе временных творческих коллективов, способных быстро приспосабливаться к изменению конъюнктуры на рынке сбыта культурной продукции и услуг (при сохранении необходимой стабильности тех структурных подразделений, которые обеспечивают сохранение и наращивание основного ресурса развития музея - собрания памятников культуры).

г) Принцип «гонорарной» оплаты творческой деятельности сотрудников музея. Создание условий для наиболее эффективного использования и адекватного вознаграждения творческого потенциала и инициативной деятельности сотрудников. Возможность совмещения работы в стабильных штатных подразделениях музея, оплата труда в которых постоянна и определяется нормативами ЕТС, с работой в одном или нескольких временных творческих коллективах, где оплата производится по конечному результату без каких-либо ограничений в пределах фонда заработной платы, формируемого из различных источников, согласно смете расходов на осуществление соответствующей программы или проекта.

д) Принцип открытости штата музея. Возможность при наличии необходимых финансовых ресурсов (целевых инвестиций, бюджетных и внебюджетных ассигнований) на контрактной основе привлекать к работе музея, в рамках реализации конкретных программ и проектов, специалистов, работающих в других учреждениях города, области, республики, а может быть, и в других странах.

Еще раз подчеркнем, что все прозвучавшие предложения имеют характер концептуальных положений, то есть раскрывают не детали, а принципы решения поставленных задач.

Вопросы музейного маркетинга

За последнее десятилетие теория и практика музейного маркетинга ушли так далеко вперед, что еще недавно бытовавшее мнение об аморальности маркетинга в музее как воплощении его коммерциализации выглядит сегодня анахронизмом. Буквально на наших глазах произошло своего рода преодоление психологического барьера в отношении маркетинга вообще и музейного маркетинга. В частности, произошел отход от узко коммерческого, сбытового понимания его характера и расширение понятия «маркетинг» до глобального уровня, до уровня нового стиля мышления, концепции влияния в рамках управления общественными процессами.

Действительно, еще совсем недавно господствовал иной уровень мышления: музей в самом общем виде был храмом, стоявшим у ворот большого рынка, где царили интересы не покупателя, а продавца, добивавшегося прибыли за счет количественных характеристик (расширение ассортимента услуг и товаров, рост объема продаж, заполнение рыночных ниш и пр.). Не случайно, что при таком положении вещей любые коммерческие начинания музеев воспринимались как святотатство.

Однако по мере развития рынка механизмы его функционирования стали постепенно меняться: на смену концепциям производства и реализации, нацеленным на интересы продавца, постепенно приходит концепция маркетинга, нацеленная на интересы покупателя. Суть перемен в упрощенном виде содержится в следующем принципе: «производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести», или «любите клиента, а не товар».

Интересно, что, как и в «большой экономике», музейный маркетинг понимался вначале лишь в узко-сбытовом плане, не затрагивая общей стратегии музея и содержательных аспектов его деятельности. Для примера приведем выдержку из учебного пособия, разработанного на основе преподавания курса «Менеджмент и маркетинг в музее» студентам С.-Петербургской Академии культуры. «В условиях перехода

большинства российских музеев на новые условия хозяйствования, - отмечал его автор Г.П.Бутиков, - главными объектами внимания маркетинга становятся: конкурентноспособность печатной продукции или товарного изделия, его продвижение от производителя к потребителю, реализация товаров или дополнительных услуг».

Главной отличительной особенностью новой маркетинговой стратегии становится перемещение акцента со сбыта уже освоенных музейных услуг или продукции на их разработку, ориентированную на потребности посетителей. Поэтому разработка маркетинговой стратегии музея должна начинаться с анализа потребностей посетителей. По справедливому замечанию ведущих специалистов по связям музеев с общественностью из Великобритании П.Макманус и Р.Майлза, в современных условиях уже «нельзя ошибиться в определении и целей, и ожиданий посетителей», ибо в конечном счете победителем на рынке оказывается тот музей, который лучше знает свою аудиторию. «При этом, - как справедливо утверждает главный редактор французского журнала «Publicsetmusees», - речь идет не о том, чтобы любой ценой приспособливаться к запросам той или иной категории публики, а о том, чтобы иметь возможность предложить посетителям то, что учитывало бы реальную сущность широкой публики».

Таким образом, если сегодня можно говорить о маркетинге, то только - о глубоко дифференцированном. Современный музейный маркетинг должен быть основан на стратегии макро- и микросегментации. Если макросегментация предполагает деление потенциальной музейной аудитории по географическому, психологическому, биологическому, поведенческому и демографическому принципам, то микросегментация уточняет это деление на уровне субкультур - школьной, спортивной, городской и пр. Предварительное оценивание на макро- и микросегментных уровнях - первый принципиально важный шаг современных методов музейного маркетинга, поскольку именно эта исследовательская фаза позволяет уловить тенденции в динамичных изменениях запросов и предпочтений потенциальных музейных посетителей с тем, чтобы не «догонять» последствия этих изменений, а предвратить их на самых ранних стадиях планирования и создания экспозиции.

Следующий этап - внедрение выявленных реалий потенциального музейного рынка в разработку концепции и дизайна создаваемой экспозиции и апробирование ее предварительных, в частности, выставочных вариантов на посетителях.

Таким образом, принципом современных маркетинговых технологий в музее становится, говоря языком большого маркетинга, практика «предварительных продаж» - постепенное продвижение новой экспозиционной концепции на «музейный рынок» с учетом мнения посетителей.

Следующие этапы оценивания - суммативное и исправляющее - предполагают наблюдение, изучение и анализ зрительских реакций после развертывания экспозиции с целью общей оценки проделанной работы, а также для внесения необходимых коррективов. На этих постэкспозиционных стадиях оценивания проводится изучение воздействия общего замысла экспозиции, ее расположения, объема информации, размещения указателей, экспликаций, шума и пр. на модели поведения посетителей, на их способность ориентироваться в залах, избираемые маршруты, длительность посещения, предпочтения различных форм показа, концентрацию внимания, пороги усталости и т.д.

Оценивание на всех своих этапах проводится с помощью различных методик. Главные из них - наблюдение, опросы, анкетирование, углубленные беседы, тестирование целевых групп.

Итак, распахнув двери музея перед посетителями и вступив с ними «у порога» в коммерческие отношения, музейные маркетологи должны перешагнуть этот порог, устремиться вслед за посетителем в залы экспозиции и там вступить с ним в диалог. По-видимому, не случайно актуализация проблем коммуникации совпадает по времени с выделением маркетинга в самостоятельную музейную дисциплину.

Когда маркетинг перейдет с содержательного на более глобальный управленческий уровень и охватит буквально все сферы музейной жизни, с этого момента будет возможно говорить о музейном маркетинге как о стратегии, стиле мышления, философии. Этот уровень музейного маркетинга подразумевает такую перестройку всех аспектов деятельности и всех служб музея, в результате которой он перестает быть зависимым от конъюнктуры. Такой музей сам выходит навстречу широкой общественности - местному населению, деловым, финансовым, правительственным кругам, представителям средств массовой информации, спонсорам, меценатам, частным фондам и пр. - налаживая с ней устойчивые деловые, партнерские контакты.

Некоторые музейные работники воспринимают вопросы, связанные с маркетингом, как нечто противоречащее высоким научным и просветительским идеалам музея. В лучшем случае они сводят маркетинг к рекламной деятельности, что по сути неверно, в худшем - сопротивляются внедрению нового экономического мышления.

Маркетинг имеет непосредственное отношение и к рекламе, и к ценам на входные билеты, и к ассортименту музейных услуг, но далеко не сводится к этим вопросам. Более того, невозможно решать каждую из этих проблем по отдельности, не принимая во внимание всей деятельности музея во всех ее аспектах, в том числе - содержательных. Маркетинг - это не частный вопрос, а целостная стратегия деятельности музея, требующая сознательного участия всех его сотрудников.

Как и в «большой экономике», в музейном маркетинге не существует универсальных рецептов повышения рентабельности деятельности музеев. Но есть целый ряд понятий и представлений, помогающих анализировать ситуацию, сопоставлять возможные варианты развития, оценивать их и принимать стратегически правильные решения.

В самом общем виде маркетинг - это обмен. Музей что-то дает и что-то получает взамен. Так устроен всякий рынок, и музейный рынок не представляет исключения. Сказав, что маркетинг это обмен, необходимо далее ответить на ряд вопросов: 1) что предлагает музей; 2) кому; 3) как; 4) что он получает взамен.

Иногда приходится слышать, что музей - это предприятие, торгующее смыслами и значениями. В самом деле, даже если продукт музея имеет вполне материальную природу (выставка, сувенир, книга и т.д.), все равно для посетителя (покупателя) содержание его является прежде всего символическим. Для определенной категории посетителей сам визит в музей является символическим поступком - независимо от того, что они там увидели. Поэтому, в частности, нет смысла торговать в музее продуктами ширпотреба или предлагать услуги, которые могут быть оказаны в другом месте.

Наоборот, необходимо всячески заботиться о поддержании репутации музея как такого места, где все необычно, все ценно, все - только высшего качества. То есть, на языке маркетинга, поддержание правильного музейного «имиджа» - задача более важная, чем любой сиюминутный доход, ибо такой имидж является залогом гораздо больших доходов в будущем.

Огромное значение имеет атмосфера, создаваемая в музее. Кто встречает посетителя при входе, как, с какими словами, с каким выражением лица, каким взглядом провожают его зрители? Чувствует посетитель себя желанным гостем или нежданным пришельцем? Ощущает он дружелюбие или равнодушие (или враждебность) музейного персонала? Атмосфера - очень важная часть предлагаемого музеем продукта.

То же самое относится к дизайну и качеству музейной среды: экспозиционных и неэкспозиционных помещений, здания, территории, рекламы, печатной продукции и т.д. - всего, что находится в музее или ассоциируется с ним. Как и театр, музей начинается с вешалки, а для некоторых категорий публики ею же и заканчивается, ибо не всякий посетитель достаточно искушен, чтобы оценить шедевр или реликвию, помещенные в убогом пространстве.

Итак, в определенном смысле, музей продает пространство, поскольку пространство музея обладает свойством наделять вещи смыслами и ценностными значениями. Кроме этого, он предлагает:

- а) экспозиции и выставки;
- б) программы - например, циклы экскурсий, лекций, а также кружки, студии и т.д.;
- в) специальные мероприятия или события;
- г) услуги, ассортимент которых определяется возможностями его коллектива и инфраструктуры;
- д) авторские права на воспроизведение предметов, входящих в его собрание;
- е) сувениры - качественные и неслучайные - желательно, снабженные фирменной маркой музея, или (если это копии, хранящихся в музее предметов) сертификатом, удостоверяющим точность их воспроизведения;
- ж) книги, каталоги, буклеты и другую полиграфическую продукцию - непосредственно по теме музея или по близким темам, - а также видеofilмы, слайды, CD-ROMы и прочие издания, использующие современные информационные технологии.

Таким образом, музей может предложить своему посетителю множество продуктов - материальных и нематериальных. Что же он получает взамен? Во-первых, доход, имеющий вполне определенное денежное выражение. И во-вторых, тоже нематериальные, но очень важные вещи - положительную реакцию посетителей, которые участвуют в формировании его атмосферы и имиджа и, в случае успеха, становятся невольными (или добровольными) рекламными агентами музея, его друзьями, партнерами и завсегдатаями.

Если в какой-то ситуации приходится выбирать между непосредственными доходами и повышением престижа и популярности музея, будет всегда правильнее предпочесть второе, ибо это и есть главный капитал, которым располагает музей, - в совершенно буквальном, экономическом значении этого слова.

Таким образом, сегодня проблема музея заключается вовсе не в том, что одни люди стремятся «коммерциализировать» музей и чуть ли не «продать с молотка хранящиеся в нем культурные ценности», в то время как другие «стоят на страже завоеваний науки и культуры». В действительности водораздел проходит между теми, кто пытается привести музей в соответствие с нынешним, быстро меняющимся миром, поставить его на службу современному обществу, и теми, кто, невзирая на очевидные перемены, хочет работать по старинке.

Знать своих посетителей (покупателей, потребителей) и своих потенциальных партнеров (заказчиков, спонсоров) - неременное условие социальной и экономической успешности музея, ступившего на путь разработки маркетинговых стратегий и технологий. Вместе с тем, это не означает, что вся деятельность музея будет идти только навстречу выраженным желаниям публики. В конечном счете на рынке побеждает тот, кто предлагает нечто принципиально новое, неожиданное и тем самым формирует спрос, а не идет у него на поводу.

Описывая структуру маркетинговой деятельности, обычно придерживаются схемы, включающей четыре основных элемента: 1) продукт; 2) цена; 3) реклама; 4) место.

Уже было сказано о продукте музея, который во многом является символическим, и о необходимости определения основных категорий партнеров и потребителей. Но помимо этого надо еще решить, как продавать этот продукт, где его продавать и почему.

Вопрос о ценах является наиболее тонким и неоднозначным во всей маркетинговой деятельности. Для увеличения доходов можно использовать разные, порой прямо противоположные ценовые стратегии. Так, агрессивное увеличение входных цен может оказаться успешным по отношению к платежеспособной публике, но отпугнет малоимущих. Поэтому, назначая высокую стоимость входных билетов, музеи должны делать это дифференцированно, предусматривая льготы для отдельных категорий посетителей, объявляя бесплатные дни, продавая относительно недорогие годовые билеты для постоянных посетителей и т.д.

В музее, где средства презентации являются неотъемлемой (иногда - самой существенной) частью продукта, очень важную роль играет реклама. Она срабатывает не только в качестве непосредственного стимула посещения (увидел рекламу - пошел в музей), но и на этапе последствия - как средство суммирования и оформления впечатлений. Долговременный эффект музейной рекламы, способствующей формированию имиджа музея, является не менее (если не более) важным, чем ее синоминутный эффект.

Реклама - это не только выносные щиты с информацией о работе музея. В принципе, в этой роли может выступать любой музейный продукт - и каталог, и сувенир, и видеофильм, купленные в музейном киоске, и даже целлофановый пакет, в который они упакованы. Выходя за стены музея, эти эмблематические послания делают важное дело - напоминают их владельцу о посещении музея и сообщают о его существовании каждому встречному.

Итак, чтобы выработать маркетинговую стратегию музея, надо определить его цели и аудиторию, а затем найти правильный баланс продукта, цены, рекламы и места. Все это требует большой и напряженной работы, но в нынешней экономической ситуации это не роскошь, не академическое упражнение, а залог выживания и успеха. Стремясь к большей экономической эффективности, музей освобождается от рутины и стереотипов, становится более мобильным, открытым и полезным для общества учреждением.

Ключ к пониманию музейных маркетинговых процессов видится в тенденции, которую продемонстрировал краеведческий музей в последние годы, шагнув из храмового пространства в рынок. Сквозь множественность определений неизменно угадывается главный фокус этой тенденции: музей связал узлом маркетинга себя со своим посетителем, музейной аудиторией и обществом в целом.