

*Ковриков Роман Валериевич*

*Roman Kovrikov*

Заместитель генерального директора по культурно-просветительской работе,  
ФГБУК «Государственный музей-заповедник «Петергоф», Санкт-Петербург)

Deputy General Director for cultural and educational work,

Federal state budgetary institution culture «State Museum-reserve Peterhof», St. Petersburg

e-mail: romankovrikov@gmail.com

## СОЗДАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО РАБОТЕ С ПОСЕТИТЕЛЯМИ В МУЗЕЕ-ЗАПОВЕДНИКЕ КАК ИНСТРУМЕНТ МУЗЕЙНОЙ ПОЛИТИКИ

### Creation of a special service on work with visitors at the museum-reserve as a tool museum policy

**Ключевые слова:** управление музеем, музейный менеджмент, музейный маркетинг, музейная политика, музейная коммуникация, музейный бренд, музей-заповедник, стратегическое планирование.

**Keywords:** museum management, museum marketing, museum policy, museum communication, museum brand, museum reserve, strategic planning.

**Аннотация.** Статья выявляет инновационные механизмы взаимодействия музея-заповедника с посетителями в системе стратегического планирования деятельности музея. На основе анализа действующей организационной структуры Государственного музея-заповедника «Петергоф» формулируются рекомендации по оптимизации системы взаимодействия с музейной аудиторией. Представленный проект создания специальной службы по работе с посетителями возможен к реализации в музеях-заповедниках России. Эмпирический анализ современной музейной практики позволил выявить новую тенденцию современного музейного менеджмента – сближение технологий управления музеем с коммерческими организациями, а ведущей формой презентации культурного фонда и ландшафтов становится ретрансляция бизнес-инструментов в музейную практику.

**Abstract.** The article reveals innovative mechanisms of interaction between the museum-reserve and visitors in the strategic planning system of the museum. Based on the analysis of the current organizational structure of the “Peterhof” State Museum-Reserve, recommendations are formulated on optimizing the system of interaction with the museum audience. The presented project of creating a special service for working with visitors is possible to implement in museum-reserves of Russia. An empirical analysis of modern museum practice has revealed a new trend in modern museum management – the convergence of museum management technologies with commercial organizations, and the relaying of business tools to museum practice is becoming the leading presentation form of the cultural fund and landscapes.

В последние два десятилетия музеи все чаще ставят потребности и ожидания своих посетителей во главу своей работы. Такая забота и усилия по предоставлению качественных услуг посетителям возникли в связи с рядом факторов.

Во-первых, сами посетители, как местные, так и иностранные, стали более утонченными и разборчивыми, когда требуется тратить деньги и ограниченное

свободное время. Желание получить ценность в обмен на деньги вытесняется желанием хорошо провести свободный день. Даже если вход свободный, посетители хотят быть уверенными, что время и усилия, затраченные на визит, будут компенсированы удовольствием, познанием нового и чувством удобства и комфортабельности от окружающей обстановки.

В настоящее время существует множество различных услуг, которые отвлекают посетителей от музеев. Музеи должны сохранить своих нынешних посетителей и поощрять визиты новых посетителей, поскольку дополнительные доходы, получаемые от реализации сувениров, организации мероприятий и продажи закусок, обеспечивают приток столь необходимых дополнительных финансовых ресурсов. Увеличение количества посетителей является приближенным, но выразительным показателем успеха, и если этот показатель сохраняется, то это говорит об удовлетворенности посетителей. На более серьезном уровне существует необходимость принять обязательства в отношении социальной ответственности, национального самосознания и самобытности культуры.

Инновационными составляющими в развитии деятельности музеев-заповедников сегодня становятся развитие музейной инфраструктуры и внедрение современных коммуникативных технологий в музейную практику. Музеи-заповедники становятся полноправными участниками рынка интеллектуальных услуг и реально конкурируют за свободное время общества, поэтому практически все они в своих программах комплексного развития предусматривают свой вклад в развитие инфраструктуры культурно-познавательного туризма, развитие разнообразных музейных программ, расширяющих спектр предложений обществу. Таким образом, социокультурная значимость темы определяется необходимостью разработки эффективной системы управления взаимодействием музея и посетителей в контексте современной экономической реальности.

Современный музейный бренд – это не только коллекции, экспозиции, разработанные экскурсии. Теперь музейная практика неизбежно сопровождается взаимодействием со средствами массовой информации, с созданием уникальных музейных продуктов. Для любого музея важным средством поддержания бренда становится постоянная связь с посетителем – через электронные ресурсы и социальные сети. Каждое проводимое мероприятие, каждое музейное событие становится для музея звеном в построении собственного бренда. Сегодня именно так формируется специфика культурной (и специфической, – музейной) коммуникации и музейного маркетинга.

Очевидна необходимость модернизации механизмов работы с музейной аудиторией, и, на наш взгляд, оптимальным направлением развития для современного музея-заповедника становится организация специальной музейной службы по работе с посетителями. Рассмотрим перспективы ее создания и использования на примере Государственного музея-заповедника «Петергоф».

На сегодняшний день работа музея-заповедника обеспечивается коллективом музейных специалистов численностью на 1567 человек с привлечением во время летнего сезона около 450 сезонных временных работников. В оперативном управлении ГМЗ «Петергоф» – комплексная коллекция отечественного и мирового

искусства. В составе основного музейного фонда на 01.10.2012 г. 55152 ед. хр. [1, с. 30].

Современность диктует стремление к новым формам музейной работы. Петергоф переживает время активных исканий в области методики построения интерактивных экспозиций, совершенствования форм работы с посетителями. Так, в поддержку программы работы с посетителями, разработан комплекс мер по совершенствованию инфраструктуры всех составляющих музейный комплекс элементов, что по замыслу администрации музея приведет к повышению туристической привлекательности Петергофа. Музей стремится использовать гибкую ценовую политику как инструмент для привлечения в музей различных социальных групп, стремится работать с различными группами целевой аудитории, создавать комплексные экскурсионные программы, удовлетворяющие интересам петербуржцев и гостей города. Разрабатываются новые направления сотрудничества с российскими и зарубежными туристическими агентствами и турфирмами.

Общее руководство деятельностью ГМЗ «Петергоф» в настоящее время осуществляет генеральный директор, назначаемый приказом Министра культуры России. Руководство музеефикацией и определение направлений культурно-просветительской работы предприятия возложено на президента.

Организационная структура предприятия включает следующих должностных лиц и основные типы структурных подразделений: генеральный директор; президент; заместители генерального директора по направлениям; управления; отделы; службы; участки.

Действующая организационная структура ГМЗ «Петергоф» включает объемный административный аппарат, состоящий из восьми руководителей одного уровня, подчиненных непосредственно генеральному директору. При этом каждый из руководителей в своем подчинении имеет развитую сеть подразделений и должностных лиц. В связи с тем, что существующая организационная структура – это результат преобразования линейной структуры, сформированной по результатам изменений организационно-правовой формы предприятия и развития нормативно-правовой базы (середина 1990-х годов, 2000-е годы), необходимо отметить ее несоответствие современным условиям функционирования предприятия.

В современной структуре ГМЗ «Петергоф» исполнение и контроль за работу с посетителями входит в компетенцию Департамента заместителя генерального директора по культурно-просветительской работе.

Экскурсионно-методическая служба создана путем расширения экскурсионного отдела и включает в себя экскурсионный отдел, методический отдел, отдел интерактивных программ.

Экскурсионно-методическая служба проводит комплекс мероприятий в области экскурсионно-методической деятельности: осуществляет экскурсионное обслуживание на действующих экспозициях ГМЗ «Петергоф», разработку новых экскурсионных маршрутов и создание методических пособий и разработок по подготовке и проведению экскурсий различной тематической направленности,

ориентированных на разные целевые аудитории, включая лиц с ограниченными физическими возможностями, разработку и реализацию музейно-образовательных программ, рассчитанных на семьи с детьми. Сотрудники службы постоянно работают над совершенствованием и внедрением новых методов работы, реализацией музейно-образовательных программ для различных возрастных групп, изданием учебно-методических материалов, пособий и рекламных буклетов.

Большой популярностью пользуются проводимые службой праздничные мероприятия и интерактивные программы, направленные на формирование у детей и подростков навыков эстетического восприятия мира, исторического мышления, эмоционального восприятия, на развитие творческих способностей, ориентированных на различные возрастные группы детей и молодежи, с учетом психофизиологических, эмоциональных и социально-психологических особенностей каждой.

Сектор по работе с детьми создан для популяризации музея среди школьников, где самая важная задача – найти язык, который объединил бы мир XVIII-XIX веков и мир XXI века. Сейчас в детском секторе идет разработка новых программ для создающегося большого детского центра в парке «Александрия».

Отдел культурных программ. Основной целью деятельности отдела является выполнение работы по реализации политики музея в области организации культурных программ и отдельных ее этапов на территории Государственного музея-заповедника «Петергоф», а также в области внешней художественной эстетики музея и формированию позитивного эстетического имиджа ГМЗ «Петергоф».

Для достижения поставленной цели отдел организует и проводит культурные программы на территории ГМЗ «Петергоф», осуществляет информационно-методическое и административное обеспечение спектаклей, концертов, балетных и театральных постановок и иных культурных мероприятий.

Отдел по связям с общественностью. В задачи отдела входит разработка общей политики PR, планирование и организация информационных программ, связанных с ГМЗ «Петергоф». А также подготовка и распространение в печати, по радио, телевидению и в интернете материалов о деятельности музея-заповедника: выставках, конференциях и иных значимых мероприятиях. Ведется работа по наполнению официального сайта Музея-заповедника «Петергоф» и страниц в социальных сетях Twitter, ВКонтакте, Facebook. Организация пресс-конференций, круглых столов, проведение встреч и интервью с представителями средств массовой информации по актуальным вопросам текущей деятельности музея-заповедника.

Отдел реализации печатной и сувенирной продукции. Данная структура Департамента культурно-просветительской работы свидетельствует, во-первых, о системном стратегическом подходе к организации и управлению взаимодействием с посетителями, во-вторых, о комплексном подходе к организации данного взаимодействия, когда одновременно совершенствуется и модернизируется вся сфера сервиса, а не только одно из направлений.

В ГМЗ «Петергоф» контроль качества экскурсионного обслуживания осуществляет заведующий методическим отделом, входящим в состав экскурсионно-методической службы. В практике музея используются все

существующие формы контроля качества обслуживания. При этом центральной формой являются выборочные прослушивания экскурсоводов в период проведения экскурсии, то есть – рецензирование. Результат контроля оформляется в виде рецензии о прослушивании. Обязательному прослушиванию подлежит каждый экскурсовод 1 раз в 5 лет. Штатный экскурсовод может проводить экскурсии только при наличии допуска на проведение экскурсионного обслуживания. Экскурсоводы привлеченных туроператоров в обязательном порядке должны иметь лицензию от музея. Лицензия выдается только после сдачи специального экзамена. ГМЗ «Петергоф» проводит ежегодные курсы экскурсоводов, которые проводятся на территории музея. Уникален пример создания «Школы юного экскурсовода», которую посещают школьники (чем создаются устойчивые связи с местным сообществом). Вместе с тем, выборочно проводятся социологические исследования посетителей, их потребностей, степени их удовлетворенности.

В музее существует система обратной связи с посетителями. Каналы получения информации о качестве ЭО от посетителей – это официальный электронный адрес ГМЗ «Петергоф» – [samson@peterhofmuseum.ru](mailto:samson@peterhofmuseum.ru); книга отзывов и пожеланий; социальные сети ВКонтакте, Твиттер, Фейсбук, Инстаграмм. При этом, следует отметить, на официальном сайте форма оперативной обратной связи отсутствует. Учет обратной связи с посетителем регистрируется и поступает на контроль руководителю.

В целом же, оценивая сегодняшнюю деятельность ГМЗ «Петергоф» по организации взаимодействия с посетителями, можно заключить, что воплощение Концепции развития музея на 2010-2016 гг. [2] (по своей сути, это реализованная концепция стратегического планирования деятельности музея-заповедника) позволило улучшить устойчивость бренда «Петергоф» на туристской карте России, туристическую привлекательность Петергофа. Важнейшим экономическим результатом ее осуществления станет формирование эффективных механизмов, улучшающих работу музея в условиях рыночных отношений. За счет увеличения объемов и видов платных услуг, оказываемых музеем, возросли размеры внебюджетных поступлений, которые позволяют музею выйти на качественно иной уровень своего развития.

Исходя из изученного теоретического материала по организации и оценке деятельности музея в системе взаимодействия с посетителями и анализа практической деятельности ГМЗ «Петергоф» по технологиям работы с посетителями, можно сформулировать следующие рекомендации по модернизации работы с посетителями ГМЗ «Петергоф» (краткосрочная перспектива по устранению недостатков работы с посетителями):

Экскурсионное обслуживание в ГМЗ «Петергоф» является визитной карточкой музея, Санкт-Петербурга, региона, страны. Проведенное исследование организации работы с посетителями показывает, что в целом проблемы, связанные с объемами и качеством экскурсионного обслуживания, вызваны недостаточной проработанностью экскурсионной политики музея, требующей оптимизации, а также – более детального исследования музейной аудитории, что позволит скорректировать работу экскурсионно-методической службы под группы целевой

аудитории.

В период высокого летнего сезона увеличивается количество штатных и внештатных экскурсоводов, что требует усиления системы обучения/лицензирования с одной стороны, и увеличения контроля за реализацией экскурсионных услуг – с другой. То есть, необходимо создание эффективного механизма регулирования экскурсионной деятельности. Достижение такой цели связано с наличием в городе достаточного числа подготовленных кадров для экскурсионных предприятий, в первую очередь экскурсоводов и гидов-переводчиков, а также нормального функционирования системы повышения квалификации и аттестации экскурсоводов.

Все существующие формы и методы работы с посетителями должны быть более четко организованы, должны соотноситься с общей стратегией развития музея, должны быть расширены и, главное, – должна быть налажена система оценки качества услуг с целью дальнейшей коррекции. В связи с этим, представляется целесообразным выделение в структуре музея специального департамента (или сектора) по работе с посетителями.

Проанализированный опыт взаимодействия с посетителями в крупных петербургских музеях из числа «конкурентов» ГМЗ «Петергоф» показал, что важным в управлении потоками музейной аудитории является:

- изучение и сегментация целевых групп посетителей;
- выделение специального отдела по работе с посетителями;
- делегирование взаимодействия с разными целевыми группами отдельным отделам/компетентным специалистам;
- развивая бренд музея, эффективным оказывается выстраивание «портфеля брендов» для разных целевых аудиторий (то есть, разное позиционирование для таких групп как «иностранные туристы», «детская аудитория», «местное сообщество» и т.д.);
- эффективное налаживание долгосрочного планирования с турфирмами, туроператорами и сектором HoReCa при выделении в едином стратегическом планировании кластера взаимодействия с въезжающими туристами;
- актуальным представляется продолжение развития и активного продвижения музейных событий как основы событийного туризма;
- необходимо развивать взаимодействие с местным сообществом из числа жителей Петергофа и семейной и детской аудитории среди жителей Санкт-Петербурга – от подготовки специальных программ и мероприятий до коррекции ценовой политики.

Продолжение работы музея по реализации системы стратегического управления взаимодействием с аудиторией в полном комплексе практической деятельности – от научной работы по хранению и пополнению фондов и организации выставочной деятельности и специальных музейных событий – до комплексного развития всех служб, ответственных за сервис в музее.

Последовательно планируя развитие музейного бренда, представляется возможным построение долгосрочных перспектив. В число приоритетных задач в

развитии ГМЗ «Петергоф» видится продолжение формирования устойчивой и эффективной системы взаимодействия с посетителями. Если современная музейная практика показывает высокий уровень взаимодействия с организованными группами посетителей, то работа по привлечению индивидуальных посетителей должна быть усилена. Действенным решением для развития данного направления, на наш взгляд, становится создание специальной службы по работе с посетителями.

«Идеальный» путь, который индивидуальный посетитель проходит в современном музее-заповеднике, можно проследить по следующим этапам:

1. Мотивация посетителя к выбору музея / формы досуга, анонсирование (анонс специального события в музее или новой выставки, подготовленный PR-службой музея);

2. Предварительное информирование (интуитивно понятная навигация подъезда к музею, информирование о парковке, выделение входной зоны, удобный подход к кассам музея, возможность заранее купить электронный билет для посещения музея, аудио- и видео-информирование о текущих событиях в музее);

3. Прием, актуальное информирование, предоставление услуги (понятная навигация, палитра экскурсионных услуг, возможность самостоятельного изучения культурных и ландшафтных объектов музея, использование возможностей современных технологий – аудиогид, аудиопен и т.п., корректная работа музейных служб);

4. Дополнительные услуги музея (организация зон питания, отдыха, сувенирная продукция, издания музея);

5. Возможность обратной связи посетителя и музея (книга отзывов, открытые социальные сети и т.д.); мотивация посетителя к повторному визиту.

На протяжении всех обозначенных этапов видится целесообразным сопровождение индивидуального посетителя специальной службой.

Руководитель Службы по работе с посетителями в общей структуре отдела замыкает на себя взаимодействия со всеми внутренними службами музея, находится в постоянном тактическом контакте с экономическим отделом (служба реализации билетов), экскурсионным отделом и службой безопасности (в том числе, экстренными службами), в его оперативном управлении все информационные киоски, расположенные на территории заповедника. Благодаря введению такой должности в музейной организации представляется возможным создание максимально комфортных условий для индивидуального посетителя, оперативное решение конфликтных ситуаций, повышение качества услуг музея. Таким образом, руководитель Службы рассматривается как «супервайзер» музейной институции, то есть профессия новой экономической реальности, широко распространенная в торговой сфере (в дословном переводе с английского языка – «наблюдатель», «инспектор» и «контролер»), которая может быть уместно адаптирована в современной музейной практике.

Оптимальной формой организации оперативного взаимодействия является создание единого колл-центра музея-заповедника (подчиненного руководителю Службы), в котором посетитель может получить оперативный ответ на любой

интересующий вопрос – от времени работы музейных экспозиций и срочной медицинской помощи на территории заповедника до описания возможностей трансфера до нужной точки в городе. Такой колл-центр может быть организован на условиях аутсорсинга, с привлечением профессиональных компаний, предоставляющих такие услуги. Исследования запросов посетителей, собранные Департаментом по культурно-просветительской работе ГМЗ «Петергоф», показывают, что число часто задаваемых вопросов не превышает 200.

Параллельно с удовлетворением потребностей посетителя, Служба способствует тесному внутреннему взаимодействию между департаментами музея, собирает отзывы посетителей для возможностей изучения и корректировки музейной инфраструктуры, политики, содержания ключевых экспозиций, – которые в свою очередь становятся материалом для статистического маркетингового анализа музейной аудитории (организация маркетингового исследования также возможна на условиях аутсорсинга). Анализ групп посетителей необычайно важен для стратегического планирования деятельности музея.

Ожидаемые результаты от введения специальной службы по работе с посетителями можно обозначить в следующих тезисах:

1. Повышение эффективности работы музея-заповедника, и, как следствие, сокращение негативных отзывов посетителей;
2. Реализация стратегии индивидуального подхода к посетителю, которая позволит охватить важный сегмент музейной аудитории – индивидуальных посетителей.

Подводя общие итоги данной статьи, можно сделать следующие обобщения и выводы. Ориентация музеев на посетителя в системе стратегического планирования деятельности музейной организации сегодня по праву может считаться экономической необходимостью. Возросли требования к языковой и содержательной доступности музея. Мир бизнеса более развит в отношении преодоления языковых, этнических, национальных, религиозных границ. Музеи сегодня стремятся к тому же, но они предлагают не массовую продукцию, а оригинальные и уникальные памятники и культурный опыт. Для музеев чрезвычайно важно придерживаться при этом своего имиджа, беречь свою уникальность и таким образом сохранять свою жизнеспособность и способность к конкуренции на рынке интеллектуальных услуг.

Ключевым механизмом в этом процессе становится выработка новых форм презентации в системе стратегического планирования комплексной деятельности музея-заповедника. Наиболее эффективной формой презентации культурного фонда и ландшафтов является внедрение бизнес-инструментов в музейную практику. Такие способы хорошо знакомы спонсорам из бизнес-сообщества, они активно осваиваются и музейными менеджерами, хорошо поддаются контролю со стороны государственных органов, понятны современному зрителю.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет государственного музея-заповедника «Петергоф» 2016-2018 гг. [Текст] / Общ. ред. Е.Я. Кальницкая. – СПб.: ГМЗ «Петергоф», 2019. – 424 с.



2. Концепция развития федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник «Петергоф»» на период 2012-2016 гг. [Текст] / Под ред. Е.Я. Кальницкой // Государственный музей-заповедник «Петергоф». Отдел делопроизводства (в рукописи), 2011.