

**Отзыв
официального оппонента на диссертацию
Коврикова Романа Валериевича
«Иновационные формы работы с посетителями в музеях-
заповедниках»
на соискание ученой степени кандидата культурологии
по специальности 24.00.03 – Музееведение, консервация и
реставрация историко-культурных объектов,
представленной к защите в диссертационном совете Д 210.019.01 при
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт
культуры»**

Представленная диссертация Р.В. Коврикова посвящена важной и актуальной теме. Социокультурные трансформации, произошедшие в российском обществе в последние несколько десятилетий, поставили новые вопросы перед специалистами в области музейного дела, привели к необходимости переосмыслиния сложившейся практики музейной работы и поиска новых путей взаимодействия музеиных учреждений с аудиторией. То же можно сказать и о зарубежном опыте, где на протяжении второй половины XX - начала XXI века формы функционирования музеев претерпели значительные изменения. В этих условиях обращение к проблеме инновационных форм работы с посетителями представляется не просто уместным, но необходимым шагом. Немаловажно и то, что автор диссертационного исследования сосредотачивает внимание на работе с посетителями в музеях-заповедниках, поскольку данный тип музейного учреждения обладает несомненным своеобразием и предполагает использование специфических методов работы с посетителями, нуждающихся в теоретическом осмыслинии. В диссертационном исследовании справедливо подчеркивается, что специфика музеев-заповедников связана с комплексным характером сохраняемого ими наследия. Таким образом, тема, заявленная в названии диссертационного исследования, обладает несомненной теоретической и практической значимостью.

Диссертация обладает четкой структурой. В первой главе анализируется музей-заповедник как культурно-исторический феномен, предлагается очерк



изменений традиционных форм музейной коммуникации в музеях-заповедниках на рубеже ХХ-ХХI веков. При этом первый параграф первой главы содержит сравнительный анализ различных определений понятия музея-заповедника, а также краткий очерк истории возникновения и разнообразия типов музеев под открытым небом, проводится сопоставление отечественной и зарубежной практики музейной работы. Отмечается, что появление подобного типа музеев было тесно связано с развитием национального самосознания, вопросами формирования и сохранения культурной идентичности. В рамках данной части диссертации автор демонстрирует высокую степень проработанность вопроса, знакомство с ключевыми теоретическими концепциями музеологии, работами классиков отечественного музееведения.

Во второй главе рассматриваются вопросы управления музеем-заповедником, обосновывается необходимость применения маркетинговых стратегий в деятельности современного музея. Наконец, третья глава посвящена политике работы с посетителями в Государственном музее-заповеднике «Петергоф», что дает возможность автору диссертационного исследования обобщить имеющийся у него практический опыт музейной работы. Представленная структура диссертации соответствует сформулированной цели исследования и поставленным задачам.

В диссертационном исследовании предлагается авторское определение понятия музея-заповедника как специфического механизма управления культурным наследием, а также вводится новая классификация музеев заповедников на основании модели управления, применяемой в них. Значительное внимание уделяется вопросам музейного маркетинга и менеджмента, предлагается модель непрерывного сопровождения посетителя в музее-заповеднике. Рассматривается также роль музея в системе индустрии туризма. В качестве ключевого тезиса выдвигается необходимость создания и развития системы стратегического планирования практической деятельности музея-заповедника и необходимость интеграции бизнес-инструментов в

музейную практику. Характеризуются инновационные формы работы музея с посетителями (представленность музея в интернете, организация музейных событий, взаимодействие с локальным сообществом, построение музейного бренда и др). Отдельно следует отметить, что в третьей главе диссертационного исследования содержится описание деятельности в ГМЗ «Петергоф» в период ограничений, связанных с распространением новой коронавирусной инфекции, что особенно актуально перед лицом новых вызовов современности.

Немаловажно и то, что автор ясно осознает, что современный музей является одной из форм организации досуга, и в этом качестве вынужден конкурировать за внимание посетителей не только с другими учреждениями культуры, но и с различными видами коммерческих культурных проектов, образующих индустрию развлечений. Автор не боится использовать термин «музейная услуга», уделяет внимание вопросу удовлетворенности посетителей, рассматривая ее как один из ключевых критериев успешности музея, находящий свое воплощение в количественном и качественном расширении музейной аудитории, росте числа посетителей и привлечении новых социальных групп.

В качестве положительных моментов диссертации можно отметить также ориентированность на коммуникативный подход, что отражает как современные зарубежные тенденции в музейном деле, так и традиции отечественного музееведения.

Особое внимание в диссертации уделяется проблеме управления музеем, роли руководителя (директора) музея, структуре отделов. Нельзя не согласиться с утверждением о том, что «музею необходимо разрабатывать такую форму управления, которая позволит реализовать схему устойчивого взаимодействия с посетителями без ущемления традиционных музейных функций» (с.4).

Несмотря на указанные положительные моменты диссертационного исследования, оно не лишено ряда недостатков. Главной концептуальной

проблемой диссертации является ее ориентированность на построение системы управления музыкальным учреждением, а не на формы работы с посетителями. Это приводит к тому, что автор активно использует понятийный и концептуальный аппарат теории менеджмента, не адаптируя его к культурологической проблематике.

Так, в качестве одного из ключевых элементов, обуславливающих новизну исследования, выдвигается введение в научный оборот «новой классификация музеев-заповедников по модели управления» (с. 16). Однако приведенная классификация порождает ряд вопросов, которые представляется необходимым обозначить.

Согласно формулировке, предложенной в диссертации, можно выделить три основных группы музеев-заповедников:

«- Музеи-заповедники, сохранившие линейную систему управления, без (или с минимальным уровнем) внедрения методов современного маркетинга <...>.

- Музеи под открытым небом, позиционирующие себя как комплексные объекты культурного и природного наследия, перешедшие на систему стратегического управления с четко выстроенной вертикалью управленческой структуры <...>.

- Музеи особого (смешанного) типа управления, в практической деятельности которых пересекаются интересы многих сторон, а значит максимально привлекается местное сообщество <...>.» (С. 35)

В приведенной классификации не ясно, в первую очередь, соотношение между первыми двумя пунктами: музеями с линейной системой управления и музеями с «с четко выстроенной вертикалью управленческой структуры». Поскольку линейная модель управления является иерархической (если исходить из общепринятого в теории менеджмента понимания), то представляется, что в классификации допущена логическая ошибка, и мы имеем дело не с тремя типами музеев-заповедников, а с двумя: 1. Музеи с иерархической структурой управления; 2. Музеи с элементами

горизонтальной системы управления. При этом первый вид может быть разделен на два подвида: музеи использующие современные маркетинговые технологии и музеи, не использующие таковых. Поскольку данный пункт заявлен в качестве одного из ключевых элементов новизны исследования, необходимо прояснить этот момент.

Второй вопрос, возникающий в данном случае, вызван самим понятием стратегического управления. Данный концепт широко используется в теории маркетинга, однако в рамках диссертации на соискание степени кандидата культурологии ему следовало бы уделить больше внимания, поскольку не отрефлексированное в должной степени заимствование терминологического аппарата из других дисциплин может привести к затемнению и даже искажению значения понятия. К сожалению, несмотря на то, что понятия «стратегическое управление», «стратегический подход», «стратегическое планирование» используется в диссертационном исследовании неоднократно, четкого определения данных терминов не предлагается. Попытка дать определение стратегического подхода предпринимается с. 16: «Стратегический подход к планированию деятельности музея, понимается как коммуникативная модель музейного менеджмента, которая строится на постоянном мониторинге и координации естественных информационных потоков, циркуляция которых обеспечивает реализацию основных направлений музейной деятельности», однако, данное определение нельзя считать корректным, поскольку оно содержит в себе ряд терминов, также нуждающихся в прояснении (коммуникативная модель музейного менеджмента, естественные информационные потоки, основные направления музейной деятельности). Данное определение без изменений повторяется на с. 44, а также на с. 50, на этот раз в качестве дефиниции понятия «стратегическое управление музеем», приводя к вопросу о том, можно ли рассматривать стратегическое управление и стратегическое планирование в качестве взаимозаменяемых понятий. На с. 48 упоминается о том, что система стратегического планирования «позволяет целенаправленно формировать

бренд музея на основании детального изучения музейной аудитории», однако, здесь также не ясно, каким образом связаны процессы стратегического планирование и формирование бренда. Там же указывается, что стратегическое управление «позволяет анализировать и прогнозировать внебюджетные ресурсы музейных организаций, инициировать создание управляемых механизмов взаимодействия музея и посетителей» (с.48-49), при этом «сверхзадачей системы стратегического планирования становится управляемая система музейных коммуникаций» (с. 49). Поскольку понятия стратегического планирования и управления не прояснены, то не ясно и то, какова их роль в упомянутых процессах, а также возможна ли реализация упомянутых задач (разработка бренда, работа с внебюджетными ресурсами, управление системой музейной коммуникации и т.п.) в рамках какой либо иной не стратегической системы управления / планирования, в чем преимущества и недостатки именно стратегических форм и что они собой представляют. Учитывая, что проблема стратегического планирования / управления является одной из ключевых в диссертации, что нашло отражение в положениях, выносимых на защиту, само понятие «стратегического» нуждается в более тщательной проработке. Выскажем также предположение, что сравнительный анализ стратегических и не-стратегических форм управления / планирования мог бы внести ясность в рассматриваемый вопрос.

В ином случае из текста диссертации, в первую на основании параграфа 2.1. «Маркетинговые механизмы управления взаимодействия с аудиторией музея-заповедника», можно сделать вывод о том, что под стратегическим планированием / управлением подразумевается исключительно внедрение в музейную деятельности технологий менеджмента и маркетинга (таких, как SWOT-анализ, инвестиционный менеджмент и т.п.), разработанных для коммерческой сферы.

Ориентация на бизнес-модель управления музеем является одним из наиболее противоречивых аспектов диссертации. Невозможно отрицать то, что музеи сегодня существуют в условиях жесткой конкуренции, а их

деятельность и возможность нормального функционирования зависит как от объема государственного финансирования (для большинства музеев РФ), так и от внебюджетных поступлений. В этих условиях необходимы как специалисты в области управления, так и теоретическое осмысление специфики управления в музейной сфере. Наиболее сложная задача при этом заключается не только в сохранении традиционных функций музея, но и в формировании новых, специфических именно для музея, позволяющих музею сохранять место актуального, развивающегося института в системе культуры, а не только одного из участников рыночной экономики. Нельзя не признать, что автор диссертационного исследования осознает эту сложность и неоднократно упоминает о том, что музей обладает собственной спецификой. Однако, признание данной особенности зачастую вступает в противоречие с выдвигаемыми в диссертации утверждениями. Так, например, на с. 65 говориться о том, что «музейный маркетинг специчен», и здесь же мы высказывается следующая характеристика миссии музея: «Важно, – миссия изменяется по социальному или государственному заказу, то есть она зависит от активности (и платежеспособности) посетителей, интересов государства, настроя спонсоров и т.д. Таким образом, особенность музейной организации будет заключаться в ориентации на несколько «целевых рынков»». Специфика музея, таким образом, сводит к необходимости удовлетворения требований различных аудиторий. Сам же музей при таком подходе лишается «субъектности», ему отказано в способности формировать собственную повестку, вступать в диалог, формировать общественное мнение. Надо сказать, что содержательным, смысловым аспектам работы музея в диссертации в целом уделяется недостаточно внимания. Складывается впечатление, что предлагаемые средства (использование маркетинговых стратегий и применение технологий менеджмента) если не подменяют, то как минимум заслоняют собой сущностные цели работы музея. Следует отметить, что само понятие миссии музея в данном случае недостаточно прояснено, так как в процитированном выше фрагменте оно используется значении,

характерном для теории менеджмента (миссия организации), тогда как в других случаях о миссии говорится в традиционном для музеологии понимании, в частности, приводится определение из «Государственной стратегии формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в Российской Федерации» (с. 55), в соответствии с которым миссия музеев-заповедников «заключается в обеспечении сохранности, восстановлении, изучении и публичном представлении целостных территориальных комплексов культурного и природного наследия, материальных и духовных ценностей в их традиционной исторической (культурной и природной) среде», подчеркивается гуманистический характер миссии музея (с. 65, с. 75), отмечается «преимущество просветительских и исследовательских целей, заявляемых в миссии музеиной организации, над коммерческими интересами» (с. 54). Не ясно, каким образом так понимаемая миссия музея может изменяться в зависимости от «целевых рынков».

Проблемным моментом представляется и то, что в качестве модели управления в диссертационном исследовании рассматривается лишь иерархическая модель управления. Можно допустить, что такая модель является оптимальной, но в рамках научно-квалификационного исследования этот тезис требует обоснования. Возможно, именно интерес автора к проблеме построения вертикали управления приводит к тому, что в третье главе довольно подробно описываются структура управления и функции структурных подразделений ГМЗ «Петергоф» (с. 109-110; с. 131-134), однако крайне мало внимания уделяется роли сотрудников музея, их вкладу в развитие музея, участию в выработке концепции развития, степени вовлеченности в разработку новых проектов.

Возникающие вопросы не умаляют теоретической и практической значимости диссертационного исследования. Диссертация Р.В. Коврикова, безусловно, вносит значимый вклад в развитие музейного дела и обладает научной новизной. Положения, выносимые на защиту и основные выводы

