

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Гуманитарный институт
Кафедра рекламы и социально-культурной деятельности

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. А. Ноздренко
«__» _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СРЕДСТВАМИ КУЛЬТУРНО-
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: ИНТЕГРАЦИЯ ЧАСТНЫХ И
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРАКТИК
51.03.03 Социально-культурная деятельность
51.03.03.01 Менеджмент социально-культурной деятельности

Выпускник	_____		А.П. Метляева
Научный руководитель	_____	канд. философских наук, доцент	А.В. Андреева
Нормоконтролер	_____		Э. В. Пашова

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему «Менеджмент музея средствами культурно-образовательных технологий: интеграция частных и государственных практик» содержит 138 страниц текстового документа, приложений, 12 таблиц, 7 рисунков, 71 использованный источник.

МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЁРСТВО, КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СКД,

Цель выпускной квалификационной работы - определение роли культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик в музейном менеджменте.

Задачи:

Актуальность выбранной темы заключается в изучении потенциала культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик как актуального направления музейного менеджмента, формирующего единое музейное пространство страны.

Результатом проведённого исследования является проект «Музейный всадник», реализуемый с помощью интеграции частных и государственных практик на основе культурно-образовательных технологий. Целью проекта является создание площадки для взаимодействия частных и государственных музеев города, обмена опытом на основе межмузейного культурно-образовательного проекта и формирование единого музейного пространства.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Интеграция частных и государственных практик в музейный менеджмент.....	11
1.1. Особенности музейного менеджмента.....	11
1.2. Интеграция частных и государственных практик.....	28
2. Культурно-образовательные технологии.....	47
2.1. Анализ существующих государственных и частных практик в г. Красноярске.....	47
2.2. Роль культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик.....	61
3. Проект «Музейный всадник».....	76
Заключение.....	99
Список использованных источников.....	103
Приложения.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность:

В настоящее время заметна всё более возрастающая роль культуры в государственном управлении России. Согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2030 г., культура является приоритетным направлением государственной поддержки по обеспечению максимально возможного доступа граждан к культурным ценностям и образованию в сфере культуры, а также сохранности произведений культуры и искусства. Музеи являются неотъемлемым элементом культурной политики страны, т.к. представляют собой учреждения, деятельность которых нацелена на хранение и демонстрацию культурных ценностей. Государственная политика в музейной области заключается в финансовой поддержке, обеспечении профессиональными кадрами, совершенствовании нормативно-правовой базы, координации деятельности федеральных и региональных властей в отношении музеев. Музеи являются специфической и сложной областью государственного управления. С одной стороны, они являются убыточной сферой для экономики страны и не могут существовать без государственной поддержки, а с другой стороны, играют важную социальную роль – хранят, изучают и демонстрируют культурное наследие страны.

Музей, как социокультурный институт, реагирующий на общественные изменения и запросы, переживает стремительную трансформацию. В конце XX вв. понятие «музейное дело» уже не отражало суть изменяющегося музея, а на смену ему пришёл термин «музейный мир», имеющий более широкое значение, а музей становится инструментом культурного, социального и экономического развития определённой аудитории. Под влиянием экономических, социальных и культурных изменений, происходивших в обществе в конце XX вв., музей начинает искать новые способы существования. Таким образом, происходит переход от ограниченного жесткими рамками управления к менеджменту, позволяющему музею наиболее быстро реагировать на общественные

изменения. Формирование открытого, демократического общества, а также тенденции глобализации содействовали выработке стратегии открытости и доступности в музеях. В музейном пространстве страны формируются новые учреждения музейного типа, музейные комплексы с развитой инфраструктурой, происходит включение развлекательной и досуговой функций в музейную деятельность. Одним из важных направлений развития музея является коммуникативная стратегия, важной составляющей которой является выстраивание внешних коммуникаций с общественными структурами. Особую область инновационного развития музейной деятельности формирует интеграция частных и государственных практик в музейном менеджменте, имеющая множество форм взаимодействия и являющаяся фактором экономического и социального развития музеев. Совместная деятельность музеев и бизнеса приносит в сферу возможность использования новых источников финансирования, дополнительных выставочных площадей, формирования собственных коллекций с помощью частного бизнеса и возможность осуществлять масштабные проекты, укреплять имидж.

Коммуникативная стратегия музея предполагает выстраивание взаимовыгодных долгосрочных контактов на основе совместной деятельности. Значительную роль в таком сотрудничестве могут играть частные музеи. Они являются неотъемлемой частью музейного пространства страны, их количество неуклонно растёт. Деятельность частных музеев на данный момент практически не регулируется государством, из-за чего возникает большое количество проблем: отсутствие базовых механизмов, принципов, стандартов организации деятельности частного музея из-за отсутствия на государственном уровне нормативно-правовой базы их деятельности, неразработанность механизмов государственной поддержки, низкая включенность в общее музейное пространство страны. Тем не менее, частные музеи являются важным сегментом музейного дела: выставочная, образовательная, издательская и социальная деятельность частных музеев вносит значительный вклад в продвижение

позитивного образа России как внутри страны, так и за рубежом. В виду объективных причин, они гораздо быстрее реагируют на вызовы времени и общества. Они способны четко отражать особенности того места, где расположены и формировать новые туристические точки. Коллекции частных музеев содержат огромное количество ценных экспонатов, которыми не обладают государственные музеи, и поэтому сотрудничество частных и государственных музеев несёт в себе высокий, ещё не до конца реализованный потенциал.

В связи с изменением парадигмы образования, связанным с переходом от индустриального к постиндустриальному обществу, культурно-образовательная деятельность музея актуализировалась. Её основные принципы соответствуют основным ценностям, мотивам, нормам, целям «образования в течение всей жизни», приоритетным для общества. Высокий потенциал для осуществления совместной деятельности частных и государственных музеев несёт в себе сотрудничество на основе культурно-образовательных технологий. Культурно-образовательные технологии имеют несколько направлений, в основе которых лежит степень их изученности субъектом, в связи с чем область их применения обширна. Они сочетают в себе принципы воспитания, развития и обучения, являются неотъемлемой частью культурно-образовательной деятельности музея. Сотрудничество музеев с использованием культурно-образовательных технологий результативно как для аудитории проекта, так и для музеев-участников. Партнёрская деятельность музеев позволяет наиболее полно реализовать поставленную проблему, привлечь большее количество целевой аудитории, а использование культурно-образовательных технологий открывает широкое пространство для совместной деятельности и увеличивает социальный эффект проекта. В процессе взаимодействия сотрудники музеев-участников формируют площадку для обмена опытом, повышения профессионально квалификации, установления коммуникации друг с другом. Сотрудничество частных и государственных музеев формирует единое музейное пространство,

что соответствует одному из направлений деятельности «Стратегии культурного развития музейного дела Российской Федерации до 2030 года», обозначенное как «сохранение и развитие музейной сети Российской Федерации как основы единого культурного пространства страны».

Таким образом, актуальность исследования заключается в изучении потенциала культурно-образовательных технологий в партнёрской деятельности частных и государственных музеев как актуального направления музейного менеджмента, формирующего единое музейное пространство страны.

Степень изученности проблемы:

Впервые затронул вопросы музейного менеджмента Дуглас Макгрегор. Важную роль в изучении музейного менеджмента сыграл российский музеолог, директор Архангельского краеведческого музея Л.Е. Востряков, в его статьях прослеживается переход от изучения администрирования к управлению музеем. Основа для организации деятельности музеев заложена в следующих нормативно-правовых документах РФ: Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» № 54-ФЗ, ФЗ «О вывозе и ввозе культурных ценностей», «Основы законодательства Российской Федерации по культуре». Наиболее полным образом особенности современного музейного менеджмента рассматриваются в учебно-методическом пособии Т.Б. Михайловой «Менеджмент музеев». Музалёва О.В. даёт определение музейного менеджмента. Т.Г. Гребенникова определяет суть и философию музейного менеджмента.

Формированием границ термина «частно-государственное партнёрство» занимались такие исследователи, как Н.А. Игнатюк, И.М. Аблаев, В.Г. Варнавский, А.В. Клименко, В.А. Королев, А.А. Спиридонов, Т.В. Абанкина. Принципы частного-государственного партнёрства в культуре сформулировали Н.Н. Семенова и К.А. Ишуткина. Те же исследователи сформулировали модель финансового обеспечения культуры на основе частного-государственного партнёрства. Активным изучением форм ГЧП занималась Е.Д. Костоглодова.

Наиболее успешные проекты в области государственно-частного партнёрства в сфере культуры обобщены в сборнике Министерства культуры РФ: «Лучшие практики проектов государственно-частного партнёрства в сфере культуры субъектов Российской Федерации». Области взаимодействия частных и государственных структур описывал Фомин М.В.

Культурно-образовательная деятельность музеев, музейно-педагогическая теория рассматривалась следующими авторами: Л.М. Шляхтиной, Е.Н. Мастеницей, Б.А. Столяровым. Культурно-образовательные технологии актуализируются в работах Н.В. Шарковской. О.С. Сапанжа изучает границы определения «культурно-образовательная деятельность» в рамках новой образовательной парадигмы. Направления, содержания и формы культурно-образовательной деятельности классифицируются И.А. Макеевой.

Фундаментальные основы технологий социально-культурной деятельности заложены в научных трудах Т.Г. Киселевой и Ю.Д. Красильниковым, Г.Н. Новиковой, Е.И. Григорьевой.

Объект исследования: интеграция частных и государственных практик в музейный менеджмент

Предмет исследования: культурно-образовательные технологии

Цель исследования: определение роли культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик в музейном менеджменте

Задачи исследования:

1. Определение актуального состояния развития музейного менеджмента;
2. Изучение областей интеграции частных и государственных практик на опыте России;
3. Анализ опыта сотрудничества частных и государственных музеев г. Красноярска;

4. Выявление факторов, влияющих на интеграцию частных и государственных практик;
5. Разработка социально-культурного проекта «Музейный всадник».

Методологические основы работы:

В основе данной работы лежат концепции социально-культурной деятельности Ю.Д. Красильникова и Киселевой Т.Г., Е.И. Григорьевой, Н.Н. Ярошенко, концепции технологий социально-культурной деятельности Новиковой Г.Н.

Для актуализации культурно-образовательной деятельности музея используется концепция Новикова А.М. Равенство понятий «образовательная деятельность» и «культурно-образовательная деятельность» обосновывалось О.С. Сапанжой в рамках новой парадигмы образования, необходимой для объяснения актуализации культурно-образовательной деятельности. В работах М.Д. Кроуфорд сформирована концепция методов музейного менеджмента, необходимая для описания подходов к управлению в музее в разные периоды его существования. Концепцию современного музейного пространства выделяет Е.Н. Мастеница. Используются концепции «музея-форума», «музея без границ» и «музейной коммуникации» Д. Камерона.

Для решения поставленных задач и выявления оснований для подтверждения или опровержения выдвинутой гипотезы использовались общенаучные подходы и методы исследования.

Методы исследования:

1. Теоретические: междисциплинарный анализ научной и методической литературы по проблеме исследования; изучение нормативной документации; понятийно-терминологический анализ для раскрытия используемых понятий.
2. Эмпирические: проведение экспертного интервью.

3. Статистические: качественная обработка данных исследования; интерпретация полученных результатов.

Также в ходе исследования нами использовался дедуктивный метод, позволивший сделать предположение и подтвердить выдвинутую гипотезу.

Гипотеза работы: культурно-образовательные технологии социально-культурной деятельности являются основным инструментом коммуникации с посетителем в интеграции частных и государственных практик.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования: в научной литературе практически отсутствует теоретическая литература, описывающая механизмы, формы, способы сотрудничества частных и государственных музеев на основе культурно-образовательной деятельности. Теоретическая значимость проведённого исследования состоит в обозначении конкретных направлений, в рамках которых могут применяться культурно-образовательные технологии в партнёрской музейной деятельности, описан результат взаимодействия как для музеев-участников, так и для аудитории. Практическая значимость проведённого исследования заключается в возможности применения полученных в результате работы выводов, а также в подготовке социально-культурного проекта.

Содержание работы

Структура выпускной квалификационной работы определена целями и задачами работы, состоит из введения, трех глав (четырёх параграфов), приложений, заключения и списка использованной литературы (... наименований). Объем дипломной работы – ... страниц.

1 ИНТЕГРАЦИЯ ЧАСТНЫХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРАКТИК В МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Особенности музейного менеджмента

На рубеже XX-XXI века в России все сферы жизнедеятельности, в том числе и культурная, претерпевают трансформацию. Музеи начинают склоняться к экономической отрасли, их количество увеличивается, появляются новые, негосударственные учреждения, музейную деятельность начинает ограничивать Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» 1996 года. Появляется необходимость оценивать деятельность музеев согласно терминам экономической эффективности, производить новые культурные продукты и продавать их. Совместная деятельность музеев и бизнеса привносит в сферу возможность использования новых источников финансирования, дополнительных выставочных площадей и возможность осуществлять масштабные проекты. Основные музейные постулаты претерпевают трансформацию, термин «музейное дело» теперь не отражает специфики меняющихся учреждений, поэтому на его место приходит новый – «музейный мир», элементы которого раскрывает Е.Н. Мастеница в своей статье «Музейный мир в XXI веке: векторы развития» (Мастеница, 2015). Он включает в себя три элемента: во-первых, материальное пространство, в состав которого входят музейные объекты, признанные значимыми, и институты, способствующие их сохранению; во-вторых, нематериальное пространство, включающее в себя идеи, смыслы, духовные ценности, знания о музее и т.д.; и, в-третьих, коммуникационное пространство: это культурные и социальные практики, условия и компоненты музейной действительности. Музеи освободились от идеологического диктата, появилась потребность в изменении «музейной философии», господствовавшей до этого. Раньше музей функционировал для себя и своих сотрудников, которые являлись хранителями музейных предметов, стражами высоких культурных ценностей, которые они

спускали до уровня масс, теперь же они должны перенести свое внимание на действительное удовлетворение потребностей посетителя с помощью имеющихся у музея ресурсов.

Все эти изменения требовали смены принципов управленческой деятельности, что привело к освоению и внедрению менеджмента в музейную сферу. Таким образом в музейной деятельности возникают новые управленческие элементы, характерные для крупных коммерческих предприятий: сбалансированный бюджет, ответственность директора учреждения перед попечительским советом, использование цифровых, мультимедийных, маркетинговых и PR-технологий. В практику пришли новые методы консервации и реставрации музейных предметов, способы привлечения общественного внимания к проблемам, связанным с сохранением культурного наследия, экспозиционные возможности музейных коллекций. Менеджмент радикально отличался от руководства, характерного для управления музеями в советский период. Раньше существовали жестко ограниченные задачи, деятельность сотрудников была определена строгими рамками. Теперь же политика музея определяется не только директором, но руководителями отделов и др. структурных подразделений. Менеджерам, заменившим руководителей музея, стало необходимо владеть не только техническими навыками, но и психологическими и педагогическими способностями. Важной становится способность менеджера находить сторонников, способных оказывать поддержку музею.

Менеджмент в общем понимании – это теоретическая и практическая часть управления музеем. Музалёва О.В. определяет музейный менеджмент как систему принципов, способов, средств и форм управления музейным учреждением и его персоналом, а главными задачами называет создание и совершенствование основы управленческой деятельности, увеличение эффективности работы команды, создание и внедрение новых результативных методов управления и создание миссии, целей и задач музея. (Музалёва, 2019). Менеджмент в учреждениях культуры имеет свои отличительные особенности.

Музеи, являясь некоммерческими организациями, обладают следующими признаками:

- не ориентированы на получение прибыли
- цели музейной деятельности фиксированы законодательством
- доход и имущество музея не могут быть распределены между лицами, причастными к организации

Соответственно, и менеджмент музея, как некоммерческого учреждения, будет отличаться от менеджмента коммерческих организаций.

Т.Г. Гребенникова ограничивает суть и философию менеджмента музея схемой «культурные потребности – ресурсы музея – культурные услуги» (Гребенникова, 2013). Культурные потребности являются потребностями высшей категории, и к ним можно отнести потребность в познании, самоутверждении, эстетические потребности. Музей, как учреждение культуры, обеспечивает удовлетворение данных потребностей посредством демонстрации и интерпретации музейных предметов, т.е. с помощью предоставления культурных услуг. Именно эти услуги связаны с освоением и демонстрацией имеющихся у музея фондов, собраний и музейных предметов населению. Согласно закону, основными музейными услугами является сохранение, в том числе обеспечение безопасности, пополнение и изучение музейного фонда РФ, обеспечение доступа населения к музейным фондам.

Существует множество способов и приемов управления музеем, но российские и зарубежные исследователи выделяют несколько основных методов менеджмента музея – административный, экономический и социально-психологический метод (Кроуфорд, 2017). Административный метод заключается в опоре на власть руководителя как субъекта власти с присущими ему полномочиями и законодательными правами, на регулирование деятельности музейных работников законодательными и распорядительными документами РФ. Данный метод используется по большей части в области учета и хранения музейного собрания. Так, в законе «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» четко определены случаи

невыполнения музейными работниками положений закона и определена административная ответственность, которая последует вслед за этими нарушениями. В настоящее время данный метод также используется некоторыми музеями России. Примером использования административного метода управления является деятельность музея истории г. Кандалакша: в нём существуют специальные документы, в которых определены критерии оценки эффективности работы сотрудников, а также прописаны обязанности в рамках научно-фондовой, культурно-образовательной и экспозиционно-выставочной деятельности. Административный метод эффективен для поддержания дисциплины в музее как в государственном учреждении, но часто использование только этого метода для управления учреждением просто невозможно.

Следующий метод, экономический, позволяет в большей степени вовлечь сотрудников в решение важных задач, мотивирует их к инициативности. Главный способ воздействия этого метода – материальное поощрение за выполнение различных плановых и внеплановых задач, написание научных работ, участие в грантовых программах и так далее. Денежное стимулирование мотивирует сотрудников работать успешнее и выполнять большее количество задач.

Применение экономического метода управления затруднительно без использования социально-психологического метода. Он основывается на неформальных контактах сотрудников, на мотивации, построенной на потребностях и интересах личности, её творческой деятельности. Воздействуя на нерабочие интересы сотрудников, руководитель формирует эффективный механизм работы с каждым сотрудником.

Для эффективного музейного менеджмента недостаточно применять только один метод управления персоналом. Только одновременное использование административного, экономического и социально-психологического метода позволяет добиться результативности деятельности музея, хотя в определенных ситуациях возможно преобладание каждого из них.

На данный момент принято говорить о зарождении ещё одного метода управления – партнерского. В совместном рабочем процессе сотрудники вступают во взаимовыгодные, – партнерские – отношения. Партнеры не командуют друг другом, но в необходимой ситуации действуют сообща для извлечения личной пользы.

В учебно-методическом пособии Михайловой Т.Б. менеджмент музея – это, прежде всего, система руководства социально-экономическими процессами в музейной сфере. Она включает в себя и организационно-правовое регулирование, и ресурсное обеспечение, важной частью музейного менеджмента является привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников, а также использование технологий планирования, контроля, управления персоналом и т.д. (Михайлова, 2019. С 88).

Каждый из представленных элементов музейного менеджмента стоит кратко рассмотреть для понимания общей картины управления музейной сферы.

Менеджмент организации представляет собой серию взаимосвязанных действий, которые принято называть управленческими функциями. Чаще всего исследователи выделяют 2 основные группы функций. В первую, обобщающую функции управленческого процесса, включают планирование, организацию, мотивацию и контроль, а вторая группа – функции управленческого цикла, - объединяет в себе функции принятия решений и коммуникации.

Планирование является основной функцией и важным инструментом менеджмента, именно оно определяет направление и содержание деятельности музея на определенный период. Существует несколько видов планов:

- По уровню принятия решений

В данную категорию относятся федеральные, региональные, городские, районные и др. планы.

- По срокам планирования

Долгосрочные планы, разрабатываемые на срок более 5 лет, среднесрочные, охватывающие промежуток от 1 года до 5 лет, текущие,

составляющиеся на период до года, и оперативные планы, запланированные на неделю или день.

- По содержанию планируемой деятельности

Содержание деятельности может быть творческого, экономического, социального развития и т.д.

- По степени директивности

Прогнозные планы, предоставляющие ориентиры о планируемом периоде; рекомендательные планы; директивные планы, обязательные для исполнения.

Реализация функции планирования определяет цель и миссию музея, необходимые средства и способы для её достижения. Она предполагает разработку стратегического плана развития музея, на основе которого затем ведется разработка годовых, квартальных и месячных планов работы для структурных единиц учреждения – филиалов, отделов, лабораторий. Более детально планы структурных единиц представлены в индивидуальных месячных, квартальных и годовых планах работы сотрудников. Все планы должны быть согласованы таким образом, чтобы их выполнение было направлено на достижение главной цели учреждения.

Важную роль в планировании играют и плановые показатели, которые формируют предполагаемые результаты. Их классифицируют следующим образом:

- по способу определения - нормативные и расчетные;
- по содержанию — на показатели ресурсного обеспечения и показатели деятельности;
- по характеру выражения — абсолютные и относительные.

Также показатели делятся на количественные, фиксирующие количество посетителей, проведенных мероприятий, проектов, выставок, музейных предметов и т.д., и качественные, определяющие уровень эффективности работы.

Процесс создания плана состоит из нескольких этапов, имеющих свою специфику (Игнатъев, 2004. С 59). Первым этапом является организационно-

подготовительный, нём определяются сроки, исполнители и необходимое ресурсное обеспечение. Второй этап включает в себя определение целей, задач, список показателей и их значений, формируется проект плана. Третий этап – этап согласования. Четвертый этап предполагает работу со общественностью для популяризации плана и контроль за его исполнением.

Важной функцией менеджмента является организация. Процесс организации предполагает структурирование работы учреждения, разделения на части и распределение полномочий между организационными единицами и сотрудниками учреждения, исходя из размера учреждения, целей, ресурсов, технологий и персонала.

В первую очередь организация работы музеев опирается на нормативные документы. Основные нормативные и правовые положения, касающиеся регулирования музейной сферы, содержатся в законодательных инициативах президента Российской Федерации, значительная ответственность по управлению культурной и, в частности, музейной сферой, лежит на Правительстве РФ, а специализированное управление данной сферой осуществляет Министерство культуры Российской Федерации. Существует также ряд законов, регулирующих деятельность в рамках музейной сферы: это «Основы законодательства Российской Федерации по культуре» (от 09.10.1992 № 3612-1), Федеральный закон «О музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» № 54-ФЗ., «О вывозе и ввозе культурных ценностей» (от 15.04.1993 № 4804-1), постановлением Правительства № 179 от 12.02.98 утверждено «Положение о Музейном фонде Российской Федерации», «Положение о Государственном каталоге Музейного фонда Российской Федерации» и др., а 01.01.2017 года вступил в силу Федеральный закон № 357-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации».

Каждый музей имеет собственную организационную структуру, без которой невозможно управлять учреждением. Организационная структура – это «логические соотношения уровней управления и функциональных областей,

организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение цели» (Вострояков, 2017).

Существует несколько основных структур управления музеем, каждая из которых отражает специфику взаимосвязей между должностными лицами и организационными подразделениями. (Т.Б. Михайлова, 2019. С 19). Самой распространённой и простой является линейная система, применяющаяся в небольших музеях. Она включает в себя одного руководителя и множество подразделений, находящихся ниже по рангу. (рис. 1)



Рисунок 1 – линейная структура

Наиболее сложной является функциональная структура, где специалисты для выполнения конкретных функций объединены в специализированные отделы. (рис. 2)



Рисунок 2 – функциональная структура

Совмещение двух представленных выше организационных моделей с сохранением принципа единоначалия характерно для большинства российских музеев, и такая модель имеет свое название – линейно-функциональной. (рис. 3)



Рисунок 3 – линейно-функциональная структура

В связи с возникновением проектной деятельности формируется новая структурная модель – линейно-проектная, в которой люди из разных отделов могут формироваться в одну проектную группу с руководителем проекта во главе. (рис. 4)

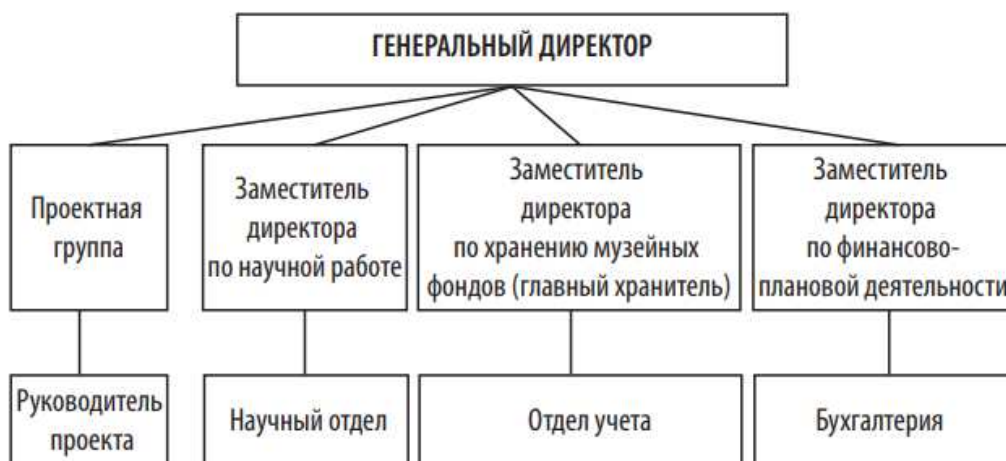


Рисунок 4 – линейно-проектная структура

Расширение проектных групп влечет за собой появление новых подразделений – проектных штабов, на базе которых может параллельно

осуществляться сразу несколько программ. Организационная структура, включающая их, носит название линейно-штабной. (рис. 5)

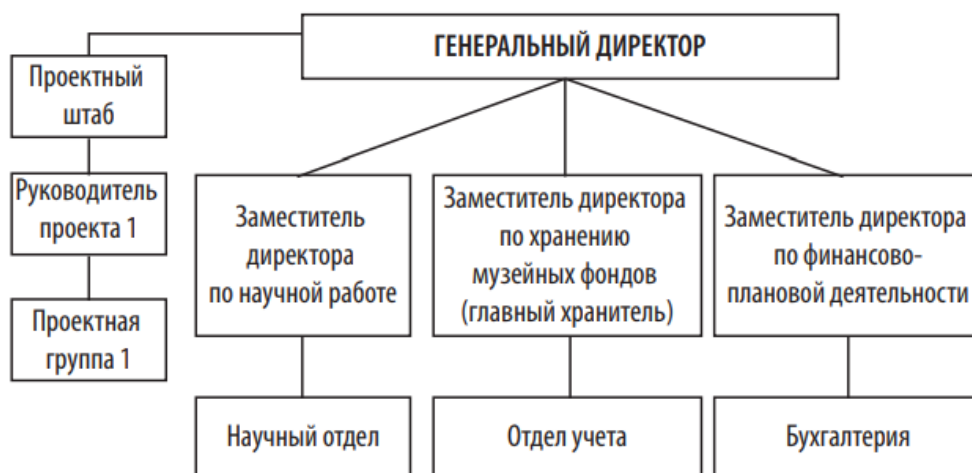


Рисунок 5 – линейно-штабная структура

Финансовые и организационные изменения потребовали новых изменений в организационной структуре, и в музее, помимо директора, возникает новое управляющее звено – президент, в обязанности которого входит проектный менеджмент, связи с общественностью и т.д. Обязанности директора и президента четко разграничены, а решением конфликтных ситуаций между ними занимается Совет попечителей. Структура с несколькими управляющими звеньями называется параллельной, и именно она позволяет качественно осуществлять управленческие процессы и контроль над большим количеством видов деятельности в очень крупных музеях.

Организационная структура учреждения зависит от размера музея, его целей, ресурсов и работников. Её компонентами являются отделы, службы, блоки и отдельные должности. Отношения между структурными единицами поддерживаются благодаря горизонтальным и вертикальным связям. Чаще всего структурные блоки связаны с видами деятельности музея – научно-фондовой работой, культурно-образовательной и экспозиционно-выставочной деятельностью. К ним также добавляются подразделения, без которых функционирование музея невозможно – юридическая служба, кадровый отдел, отдел рекламы, пиара и так далее. Условиями реализации функции организации

являются постоянное повышение квалификации сотрудников, методическое обеспечение деятельности музея, обеспечение взаимосвязи и совместной работы структурных подразделений.

Координация работы персонала предполагает выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку и повышение квалификации, стимулирование и мотивацию. В настоящее время музеи нуждаются в квалифицированном персонале, который обеспечит эффективную работу всего музея. Кадровая политика – это основные требования организации к персоналу, к подбору и расстановке кадров, а также их оценке и стимулированию. Главную роль в кадровой политике играет стратегическое управление персоналом, суть которого заключается в создании конкурентного человеческого капитала учреждения с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющих выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели. Управление персоналом в музее проводится в соответствии с профессиональными стандартами, утвержденными мае 2015 г. Федеральным законом № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» и определяющими квалификацию, необходимую сотруднику для выполнения определённой деятельности. В настоящее время в музейной сфере принято 3 профессиональных стандарта: для хранителя музейных ценностей, специалиста по учету музейных предметов и экскурсовода.

Результативность функционирования организации всегда зависит от производительности труда сотрудников, поэтому функция мотивации является неотъемлемой частью менеджмента музея. Это сложный процесс, с помощью которого увеличивается эффективность сотрудников и повышается их стремление достигать целей учреждения. Процесс мотивации связан с изучением потребностей сотрудников, которые удовлетворяются благодаря хорошей работе. Нужно понимать содержание и механизм действия мотивации, и не важно, с какими потребностями она связана, т.к. любая мотивация основывается на дискомфорте, неудовлетворенности сотрудника, которые необходимо устранить. Мотивацию часто разделяют на материальную и нематериальную.

Первая работает в том случае, если сотрудник придает заработной плате высокое значение и верит во взаимосвязь производительности труда и его оплаты. Не у всех работников удовлетворенность трудом связана с его оплатой, но она может зависеть от наличия корпоративной культуры в организации, атмосферы в коллективе, поощрения творческой инициативы работников и так далее, и в данном случае используются именно нематериальные виды мотивации. В музее, как социально-культурном институте, важно, чтобы мотивы работников совпадали с целями учреждения, и сотрудники отождествляли себя с музеем в целом, иначе произойдет дезинтеграция музея как социального целого.

Ни один музей не сможет осуществлять свою деятельность без финансирования, и формирование финансовых каналов, отвечающих целям и задачам учреждения, помогающих быстро реагировать на возникающие требования, которые предъявляются музейной сфере, является ещё одной важной задачей в менеджменте.

На данный момент финансовые средства коммерческих и государственных учреждений образуются за счет нескольких пунктов:

1. Целевых поступлений: бюджетных средств, грантов, пожертвований, благотворительной помощи и т.д.
2. Доходов от предпринимательской деятельности: предоставления имущества в аренду, оказания платных услуг, производства различной продукции и др.;
3. Кредитов на реализацию проектов и др.;
4. И др.: членских взносов, по завещанию и т.д.

Важным видом сотрудничества является патронаж – как финансовый, так и организационный. Он осуществляется в иностранной практике в формате членства, обеспечивающем музею постоянный финансовый поток, а патронам – различные льготы и прерогативы от организации.

Многоканальная система финансирования, характерная для музеев в настоящее время, гораздо более эффективна для музея, чем бюджетная схема, предшествующая ей, т.к. позволяет учреждению самостоятельно регулировать

размер бюджета организации. Важную роль в данной системе играет фандрайзинг - это комплекс работ, направленный на привлечение средств для реализации некоммерческих проектов. В культурном менеджменте фандрайзинг рассматривается как система партнерства коммерческого и некоммерческого секторов экономики (Абанкина, 2017). Он является одной из технологий современной управленческой деятельности в условиях рыночной экономики. Фандрайзинговая компания имеет определённые цели и задачи, в соответствии с которыми её делят на два вида:

- проектная, целью которой является привлечение средств для реализации каких-либо проектов;
- оперативная, связанная с покрытием текущих расходов организации на некоммерческую деятельность.

Фандрайзинг является технологией развития социального партнерства и предполагает выстраивание общности интересов.

Специфика российского фандрайзинга в музеях заключается в создании благотворительных фондов и общественных организаций для привлечения денежных средств в самостоятельные образования, а не в бюджет учреждения культуры. Главное преимущество создания подобных организаций – независимость в планировании и распределении доходов и расходов внебюджетных средств.

Важным инструментом, обеспечивающим финансовую устойчивость музеев в условиях рыночной экономики, является целевой капитал, иначе говоря, эндаумент. Его определяют как «вклад, взнос, определённый объем финансовых средств, откладываемый в пользу некоммерческой организации на определённых условиях. Это может быть пожертвование или специально собранный целевой взнос, иногда дополненный собственными накоплениями организации культуры. Эндаумент — это неделимый инвестиционный актив в виде денег, ценных бумаг, а, возможно, недвижимого и иного имущества, передаваемых некоммерческим организациям юридическими или физическими лицами в качестве благотворительной помощи. Эндаумент размещается в

финансовых институтах — вкладывается в акции, ценные бумаги или недвижимость, так, чтобы организация культуры могла получать ежегодный доход в виде процентов, ренты или прибыли, не затрагивая тела основного капитала» (Абанкина, 2017). Как правило, эндаумент формируется и пополняется на протяжении многих лет.

Использование эндаумента в музеях позволяет говорить о формировании культурной сферы как экономического сектора, в котором существуют механизмы финансовой устойчивости, которую и обеспечивают подобные механизмы.

Менеджмент музея невозможен без правильно организованных процессов учета и отчетности, т.к. с помощью них фиксируются результаты деятельности учреждения и на их основе принимаются последующие решения, создаются планы. Учет и отчетность являются способами контроля деятельности организации, позволяют отследить соответствие поставленным планам, оптимизировать использование ресурсов и избежать критических ситуаций.

Для музейной сферы характерны 4 вида учета и отчетности. Первый вид — текущий или оперативный учет. Это базовый вид учета, на основе которого формируются остальные. Он позволяет определять актуальную на данный момент информацию для текущего управления музеем. Данный вид учета связан как с количественными показателями (количество посетителей, мероприятий и т.д.), так и с качественными (отзывы посетителей о музее, сообщения в СМИ и т.д.). Второй вид учета — статистический. Он обязателен для всех государственных и муниципальных музеев, в него входят все сведения о деятельности организации. Статистический отчет музеев состоит из двух форм. Первая составляется по изменённой в соответствии с Приказом Росстата от 26.09.2019 № 584 форме № 8-НК, вступившей в силу 01.01.2019. Вторая форма необходима для музеев, экспозиция которых включает в себя предметы из драгоценных металлов и камней. Они предоставляют отчет по форме № 4 — экспонаты «Сведения о наличии драгоценных металлов и драгоценных камней в музейных предметах». Третий вид отчетов — творческие, - по своему содержанию

похожи на научные отчеты. К ним можно отнести специальные мероприятия, юбилейные выставки музейных коллекций, сопровождающиеся научными конференциями, мастер-классами, семинарами и становящиеся предметом специального анализа.

Контроль – ещё одна функция музейного менеджмента, означающий соотнесение поставленных задач и фактических результатов деятельности.

Основные виды контроля:

- Ведомственный, подразумевающий мероприятия по надзору вышестоящей инстанцией;
- Государственный, выполняемых государственными органами, такими как министерство, комитет, отделы культуры и т.д.;
- Общественный. Осуществляется общественными организациями, СМИ и др.

Основное средство контроля – проверки. Их классифицируют как плановые и внеплановые, фронтальные и тематические.

Группа функций управленческого цикла включает в себя коммуникативную функцию и функцию принятия решений. Коммуникативная функция обосновывается необходимостью постоянного обмена информацией для организации работы отделов, сотрудников для достижения общей цели. Именно коммуникации позволяют управленцу реализовывать свои функциональные роли в управленческом цикле. Коммуникативное пространство организации включает в себя социальные нормы, ценностные ориентации, этические взгляды, эталоны поведения, уровни бытовой воспитанности, творческую сферу, стили руководства и т.д. Поведение как сотрудников, так и руководителей формируется на основе нескольких стереотипов, которые выделяет Крассовский Ю.Д. Стереотип «экономический человек» включает в себе принцип денежного расчета: если сотрудник качественно выполняет свою работу, он получает за это высокую заработную плату, поэтому работодатель имеет право требовать высоких результатов от работника. Стереотип «психологический человек» базируется на представлении о том, что в сфере

деловых отношений «без психологии нельзя», поэтому предполагает использование в коммуникации некоторых психологических приемов для достижения поставленной цели. Стереотип «технологичный человек» включает в себя необходимость подчинения человека необходимым рабочим процессам и операциям, их подчинение логической структуре и последующий контроль результатов. Последний стереотип – «этический человек», - основывается на необходимости использования в межличностном общении профессиональной, деловой и управленческой этики и наличия ответственности перед коллегами за свои слова и поступки (Крассовский, 2002). Совмещение всех представленных стереотипов в сознании сотрудников приводит к созданию общего коммуникативного фона рабочего поведения. Именно он определяет состояние человека в организации: человек может работать, подчиняясь чувству долга; может иметь возможность организованного маневра; коммуникативный фон может определять психологическую готовность человека к работе; также он может определять степень подчиненности человека рабочим операциям во времени и пространстве. Руководитель, отдавая предпочтение каким-либо стереотипам, может деформировать зоны организационного поведения. Это может выражаться в доминирующих принципах мотивации (например, при ориентации на психологический и экономический стереотип мотивация основывается на принципе «кнута и пряника»). Коммуникативные процессы в музее обеспечивают целостность и общность функционирования, поэтому руководителю важно выстраивать коммуникацию, осознавая наиболее эффективный способ в конкретном коллективе. Существование организации предполагает наличие и необходимость взаимодействия как формальных, так и неформальных социальных групп и индивидов. Причем это взаимодействие должно происходить не только внутри организационной структуры, но и с внешней средой.

Наряду с системой коммуникации при осуществлении управленческой деятельности находится функция принятия решения. От эффективности качества

принятого руководителем решения зависит достижение организацией её стратегических и тактических целей.

Функция принятия решения состоит из 5 этапов:

- диагностика проблемы,
- определение критериев принятия решений,
- выявление альтернатив,
- оценка альтернатив,
- принятие решения.

Существует множество методов принятия решения, наиболее современной в формировании ситуационного лидерства считается модель принятия решений Врума, Йеттона и Яго (Кошевой, Селезнева, 2013). Она предлагает руководителю выбирать стиль лидерства, ориентируясь на конкретную ситуацию. Для определения стиля лидерства рекомендуется использовать специальное дерево решений, на каждой «ветке» которого руководитель будет сталкиваться с различными проблемными ситуациями. Для принятия решений предлагается пять стилей лидерства:

- АI – автократический I
- АII – автократический II
- КI – консультативный I
- КII – консультативный II
- ГП – совместный

Отличительная черта этого метода в том, что он базируется на степени доверия руководителя подчиненным. Предлагаемые стили руководства расположены в порядке от крайне авторитарного до выраженного партнерского подхода. Если авторитарный стиль АI предполагает полностью самостоятельное принятие решения на основе имеющейся у руководителя на данный момент информации, то совместный стиль ГП предполагает принятие решение сообща всем рабочим коллективом. Здесь руководитель выступает в качестве координатора, не стремясь повлиять на сотрудников, а найти тот выход из ситуации, который будет комфортен для всех работников. Степень участия коллектива в принятии решений зависит не от личности руководителя, а от характера ситуации. Важно,

что в не зависимости от выбранного стиля лидерства, ответственность за принятые решения несет руководитель.

Делая выводы, мы можем сказать, что переход от индустриального к постиндустриальному обществу, смена приоритетов культурной политики, увеличение конкуренции со стороны досугово-развлекательных учреждений создали новые условия существования музеев. Чтобы научиться существовать в них, создавать востребованный культурный продукт и сохранять привлекательность для посетителей, музей столкнулся с необходимостью смены сложившихся подходов к управленческой деятельности. Ограниченное жесткими рамками и требованиями управление сменилось менеджментом музея с большим количеством разных подходов и способов организации деятельности. Музей стал более демократичным и открытым учреждением культуры, ориентированным на удовлетворение потребностей разных слоев населения, реагирующим на общественные запросы и ищущем способы модернизации собственной деятельности в новых условиях существования.

1.2. Интеграция частных государственных практик

Роль музеев социокультурном пространстве страны, в связи с увеличением значимости культурных факторов развития, значительно повысилась. В начале 21 века, на Генеральной конференции ИКОМ оформилась в качестве самостоятельного движения «Новая музеология», основой целью которого являлась интеграция музея в общественную среду, его социализация, развитие его не только как института, регистрирующего прошлое, но и института, с его помощью влияющего на настоящее и будущее конкретного сообщества. В основу данного движения легли концепции «музея-форума», «музея без границ» и «музейной коммуникации» Д. Камерона.

На рубеже XX и XXI вв. коммуникативный подход начал проникать и в развитие музейной деятельности, разрабатывались новые направления,

тенденции развития музеев и музейной коммуникации. В начале 1990-х годов основными субъектами музейной коммуникации являлись:

- Группа профессионалов конкретного музея;
- Музейная аудитория;
- Государство, выступающее от лица общества, как заказчик содержания музейной коммуникации.

Зиновьева Ю.В. выделяет три модели коммуникации, характерных для того периода: это выстраивание взаимоотношений с коллекционерами, архитекторами и художниками для создания фондов и экспозиций музея; увеличение музейной аудитории; выстраивания отношений с государством и политическими органами на базе следования политике партии и правительства (Зиновьева, 2013, С103).

Однако, на данный момент, благодаря изменению социально-политической структуры общества, смене приоритетов культурной политики, за счёт обретения музеем большей самостоятельности можно говорить о расширении музеем коммуникационных стратегий. На данный момент можно говорить о расширении субъектов внешних коммуникаций музея:

- Профессиональное музейное сообщество;
- Государство, органы управления культурой, центральные и местные органы власти;
- Организации в сфере бизнеса, реальные и потенциальные спонсоры и донаторы;
- Дарители и коллекционеры, держатели музейных предметов, антикварный рынок;
- Волонтеры;
- Учреждения науки и искусства, ВУЗы;
- Учреждения культуры различного профиля;
- Организации в сфере образования;

- Политические партии и организации, религиозные организации, общественные организации;
- СМИ;
- Организации в сфере туризма;
- Музейная аудитория.

Взаимодействие с каждым из представленных субъектов предполагает выстраивание отдельной партнёрской стратегии и подразумевает большое количество его форм. Партнёрство в данном случае понимается как технология координации деятельности организаций, не связанных друг с другом ни административными, ни рыночными отношениями. Партнёрство предполагает взгляд на организацию культуры как на часть более масштабного целого или как на элемент другой системы.

Отдельное внимание стоит совмещению частных и государственных практик в сфере культуры, т.к. государство и бизнес – два основных субъекта экономической и политической жизни любой страны. В процессе их взаимодействия создается определённая среда для инновационного развития социокультурной сферы. В качестве результатов их деятельности важна уже не только рыночная эффективность и инвестиционное сотрудничество, но и создание определённых общественных благ, развитие социального партнёрства и предпринимательства, вложения в индустрию культуры и т.д. Термин «государственно-частное партнёрство» рассматривается исследователями в широком и узком смысле. В общем смысле он подразумевает «пример конструктивного взаимодействия общественного и частного секторов не только в экономике, но и в политике, науке, культуре. Поскольку изначально целью осуществления данного вида сотрудничества является удовлетворение государственного интереса, то отсюда вытекает чётко выраженная социальная направленность государственно-частного партнёрства» (Фомин, 2018, цит. по: Белозор, 2009). В настоящее это явление всё чаще называют «социальным партнёрством», а бизнес наделяют социальной функцией и социальной

ответственностью. Важно отметить включение в систему «власть-бизнес» такого компонента, как общество, что говорит не только о его экономической направленности, но и базировании на социокультурных ценностях и гуманистических принципах.

В системе социального партнёрства представлены три субъекта: государство, частный бизнес и неправительственный сектор независимого характера. К последнему, как правило, относят НКО – некоммерческие организации, «деятельность которых базируется на осуществлении гражданских инициатив и социальных программ в непроизводственных областях, таких, как наука, образование, экология, здравоохранение, культура, а также осуществляют благотворительную и добровольческую деятельность» (там же. С32).

Несмотря на то, что достаточно сложно применить экономические показатели к сфере культуры, т.к. она является преимущественно нематериальной областью, очевиден интерес государства в привлечении частного сектора для развития взаимовыгодного сотрудничества. Исследователи выделяют несколько форм подобного взаимодействия, когда культурные процессы уже имеют или способны приобрести экономическую значимость и становятся объектами бизнеса. Формы такого сотрудничества можно увидеть в таких областях, как:

- Индустрия культуры;
- Коллекционирование;
- Аукционный бизнес;
- Меценатство;
- Культурный PR.

Рассмотрим подробнее каждую из них.

Индустрия культуры уже получила обширное распространение, и являются многозначными проявлениями сферы отрасли культуры как сферы экономики. Этот термин был введен М. Хоркхаймером и Т. Адорно в работе

«Диалектика Просвещения». Они определяют её как «промышленный аппарат по производству единообразных, стандартизированных новинок в сферах искусства, живописи, литературы, кино и др.», что не несет за собой ценностных ориентиров для человека, не направлено на духовное обогащение и просвещение, являясь «по сути, развлекательным бизнесом. Индустрия культуры понимается как разновидность товара, у которого есть производитель и потребитель» (Казакова, 2020, цит. по: Horkheimer, Adorno, 1997). Классификация индустрий культуры может различаться в зависимости от историко-культурных, социальных, этнических и др. контекстов. Некоторые исследователи относят к культурным индустриям шоу-бизнес и массовую культуру, т.к. они в наибольшей степени соответствуют условию гарантированной реализации создаваемого продукта. В качестве признаков коммерческой сущности этой сферы культуры выделяют: её ориентацию на массового потребителя, способного обеспечить на «продукт» устойчивый платёжеспособный спрос; общедоступность, специфическую содержательную и жанровую основу, адаптированную к «общему вкусу»; создание только тиражируемых культурных объектов, рассчитанных на многочисленную аудиторию, что обеспечивает быструю прибыль (Фомин, 2018). Это один из основных способов формирования стоимости искусства, осуществляемый через продажу записей, копий, билетов на массовые мероприятия. Однако, индустрия культуры способна полностью раскрыть экономический потенциал сферы культуры. «Они являются важными поставщиками контента в развитии новых информационных и коммуникационных технологий; способствуют работе творческой мысли, необходимой для процесса инноваций и технологических изменений; оказывают сильное влияние на уровни занятости и по мере роста могут частично вбирать в себя рабочую силу, освободившуюся в других, пришедших в упадок, отраслях» (Котова, 2020, цит. по: Trosby, 2013).

Крупными частными компаниями часто используется такая форма взаимодействия с сферой культуры, как культурный PR. В данном случае

культурный продукт или культурное мероприятие используется в качестве привлечения внимания к бизнесу, основным мотивом частной стороны в партнёрстве является не получение финансовой прибыли или удовлетворение личных амбиций, а создание информационного повода для повышения узнаваемости бренда, улучшение имиджа компании. Культурные идеи и продукты в данном случае играют осуществляют функцию пиара.

Активное взаимодействие с сферой культуры выстраивает крупнейший банк России «Сбербанк»: более 20 лет он является партнёром театрального фестиваля «Золотая маска», выступает генеральным партнёром Фестиваля российского короткометражного кино «Короткометражные встречи», в 2019 году при поддержке «Сбербанка» проходили работы по реставрации картины Ильи Репина «Иван Грозный и сын его Иван 16 ноября 1581 года» и т.д. Согласно официальным данным, «Сбербанк» направил на развитие культуры в 2019 году 596,2 млн. рублей.

Показателен пример сотрудничества агрегатора такси «Ситимобил» и государственного музея изобразительных искусств им. А.С. Пушкина. В рамках проекта, приуроченного к выставке «Щукин. Биография коллекции», на автомобилях, принадлежащие агрегатору, были помещены картины известных художников, таких как П. Сезанн, А. Руссо, П. Гоген. Также на автомобилях была размещена информация о выставке. Таким образом, музей продвигает собственные коллекции и выставки, а частный партнёр улучшает свой имидж и повышает уровень лояльности потребителя.

Аукционный бизнес также является точкой соприкосновения культуры и бизнеса. Деятельность аукционных экспертов играет важную роль в установлении экономической ценности культурного артефакта: опираясь на мнение профессионального сообщества и наличие платежеспособного спроса, они осуществляют предварительную оценку предмета искусства, его верификацию. Аукционный бизнес в данном случае является одним из способов инкорпорации искусства в экономическую среду.

В современной России происходит возрождение ряда явлений и духовных традиций, к которым в том числе относится и меценатство. Меценат - лицо, способствующее на добровольной и безвозмездной основе развитию науки и искусства, оказывающее им материальную помощь из личных средств. (Левченко, Торосян, 2020, С113). Меценатство является показателем социальной и культурной зрелости личности и общества. Для его возникновения необходимо несколько условий: «определённого уровня благосостояния; присутствия зрелой образованной личности; наличие традиций и благоприятной культурной атмосферы» (там же). Бизнесмены не преследуют коммерческой цели или возможность самопиара, а бескорыстно покровительствуют культурным проектам и фондам, стремятся к развитию проекта и его сохранению в качестве культурного наследия. Они могут не быть экспертами в сфере искусства, но при этом у них есть определённое осознание ответственности не только за собственный бизнес, но и за общество в целом.

Деятельность НКО «Фонд поддержки Государственной Третьяковской галереи», являющейся структурным элементом музея, направлена на поддержку крупным предпринимательством знаковых объектов культуры и искусства. Фонд работает следующим образом: кураторы Третьяковской галереи рекомендуют необходимое для музея произведение искусства, а Фонд, в рамках программы «Меценаты и дарители – Третьяковской галерее» находит частного предпринимателя, готового оплатить покупку данной работы. Согласно официальным отчетам музея, только в 2017 году по этой программе музею было подарено более 2000 предметов культуры и искусства.

Коллекционирование, как форма сотрудничества частной и государственной структур, из личностного, социального и экономического элемента. Суть первого заключается в реализации определённых эстетических потребностей и «коллекционерского азарта». Частные коллекции нередко выставляются для публичного обозрения или становятся предметом дарения государственным музеям, в этом состоит социальная сущность

коллекционирования. Коллекционирование также является способом инвестирования средств в искусство, экономическая ценность которого со временем только возрастает. Коллекционирование произведений искусства отражает не только личность и вкусы собирателя, но и позволяет проследить уровень восприимчивости общества художественных ценностей.

Фонды крупных государственных музеев регулярно пополняются за счёт дарения частных коллекционеров. В 2020 году в «Государственную Третьяковскую галерею» поступила «Ветка» Андрея Монастырского и «Дар Марата» из коллекции Марата Гельмана; в Московский кремль был доставлен архив Фаберже, завещанный России правнучкой основателя фирмы Татьяной Фаберже; «Государственный Эрмитаж» получил в дар от мецената и филантропа Михаила Карисалова двухтомный альбом с гравюрами по картинам из коллекции сэра Роберта Уолопа, приобретёнными Екатериной Великой, но проданными из Эрмитажа в 1930-1931 годах, и список можно продолжать. В последнем примере мы можем говорить о ещё одной важной составляющей сотрудничества государства и частных партнёров – процессе репарации, попавших в частные и государственные коллекции зарубежных стран. Процесс их возвращения имеет высокую значимость для сферы культуры страны.

Все представленные формы имеют высокий потенциал для развития культуры как экономической, так и социально важной области, которое невозможно при участии только государства.

Таким образом, мы рассмотрели понятие частно-государственного партнёрства в контексте социального партнёрства. В узком же значении «государственно-частное партнёрство» понимается как один из механизмов многоканального финансирования культуры, развитие которого возведено в ранг приоритетов государственной культурной политики.

Одной из важных проблем, обсуждаемых в сфере культурной политики, является тенденция остаточного финансирования культуры как некоммерческой

сферы. Несмотря на то, что на данный момент государство является основным стратегическим инвестором культуры и культурных институтов, существует явная тенденция к снижению федерального финансирования культуры. Согласно данным ГИВЦ Минкультуры России, только с 2013 г. по 2016 г. бюджетные поступления музеев ведения Минкультуры России сократились с 23992 млн. до 19852 млн. В связи с этим вырастает интерес к часто-государственному партнерству, как дополнительному каналу финансирования, причем как со стороны государственных органов, так и со стороны учреждений культуры. Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.02.2016 № 326-р) определяет государственно-частное партнёрство и другие формы привлечения частного капитала в сферу культуры как одно из важнейших направлений работы. Также, согласно данным ГИВЦ Минкультуры России, доля бюджетного финансирования музеев в общих поступлениях средств с 2013 г. по 2016 г. понизилась с 79% до 64%. Данный факт говорит об активном использовании учреждениями культуры дополнительных каналов финансирования, в том числе и частно-государственного партнерства.

В настоящее время в сфере культуры механизм частно-государственного партнерства регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017);
- Федеральным законом от 25.06.2002 № 73-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации»;
- Федеральным законом «О меценатской деятельности» от 04.11.2014 № 327-ФЗ;

- Федеральным законом от 21.07.2005 № 115-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О концессионных соглашениях»;
- Распоряжения Правительства РФ от 29.02.2016 N 326-р «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г.»;
- а также ряда статей Гражданского Кодекса РФ¹² и актов законодательства субъектов РФ.

В настоящее время в России есть законодательно закреплённое определение частно-государственного партнерства. В Федеральном законе от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 29.12.2020) "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" государственно-частное партнерство, муниципально-частное партнерство понимается как юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества.

В основе государственно-частного партнерства в сфере культуры лежат определённые принципы, которые Н.Н. Семенова и К.А. Ишуткина предлагают объединить в три основных группы (Н.Н. Семенова, К.А. Ишуткина, 2015, С26).

Таблица 1. Принципы государственно-частного партнёрства

Группа принципов	Принципы
Правовые принципы	Юридическое равенство участников; принцип диспозитивности (участники ГЧП самостоятельно выбирают варианты соответствующего поведения);

	принцип свободы договора; принцип неприкосновенности собственности.
Экономические принципы	Кооперация; распределение обязательств и рисков; экономическая и социальная ответственность; эффективность.
Организационные принципы	Строго определённый временной период реализации проекта; реализация общественно значимых интересов.

Схема формирования системы финансового обеспечения культуры на основе частно-государственного партнёрства выглядит следующим образом (там же, С24), (рис. 6):



Рисунок 6 – схема формирования системы финансового обеспечения культуры на основе государственно-частного партнёрства

Как видим, целью использования механизма ГЧП является наращивание ресурсов для финансирования культуры. Обозначены основные субъекты, принимающие участие в этом процессе. Значительную роль играет государство: на нём лежит обязанность в финансировании и распределении ресурсов в сфере культуры, регулировании деятельности учреждений культуры, обеспечении населения культурными продуктами и контроля за использованием целевых средств. Учреждения культуры, как производители культурных благ, разделяются по видам деятельности: музеи, библиотеки, парки культуры и т.д. Потребители, являясь последним субъектом государственно-частного партнерства, в зависимости от своих предпочтений и возможностей выбирает учреждения, которым предоставят собственные финансовые средства в обмен на услугу организации. Объектами такой структуры являются все возможные источники финансирования как бюджетные, формируемые на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, так и внебюджетные, поступающие от спонсоров, благотворителей, меценатов, предпринимательской деятельности учреждения и т.д. На данном этапе финансирование учреждений культуры и культурных проектов предполагает многоканальное финансирование, т.е. одновременное использование как бюджетных, так и внебюджетных каналов.

В сфере культуры применимы далеко не все существующие формы государственно-частного партнёрства. Решение относительно выбора оптимальной формы ГЧП зависит от таких факторов, как вид создаваемого объекта, каким образом представлено государство, форма собственности объекта и т.д. Самыми распространёнными являются следующие формы (там же, С26):

- Концессия
- Аутсорсинг
- Инвестиционные соглашения
- Аренда и безвозмездное пользование объектом культуры
- Приватизация недвижимых объектов культурного наследия

- Безвозмездная передача в собственность объектов культурного наследия
- Доверительное управление объектами культуры

Из них наибольшей перспективностью обладают такие формы, как концессия, аутсорсинг и инвестиционные соглашения (Е.Д. Костоглодова, 2014). Рассмотрим их подробнее.

Концессионные соглашения регулируются Федеральным законом от 21 июля 2005 г. №115-ФЗ «О концессионных соглашениях», в том числе данный документ определяет возможности использования данной формы государственно-частного партнерства и в сфере культуры, в том числе для реставрации и включения объектов культурного наследия в хозяйственный оборот, строительства и эксплуатации объектов недвижимости, управления фондами культурных ценностей, инфраструктурной застройки территорий, прилегающих к объектам культурного наследия.

В рамках культурной сферы, концессионер (частный партнёр) берёт на себя обязательство за свой счёт создать, создать и реконструировать или реконструировать недвижимое имущество, находящееся в собственности концедента (государства). При этом, объект передается в эксплуатацию концессионеру за плату для организации культурных мероприятий и проектов.

Несмотря на то, что концессионные соглашения признаются одной из самых эффективных форм государственно-частного партнёрства, они имеют ряд определённых недостатков. В частности, А.Н. Лукина отмечает, что «то, что заключение концессионных соглашений не получило массовый повсеместный характер на практике, несмотря на острую необходимость в финансировании социальной сферы, является результатом отсутствия норм, гарантирующих предоставление налоговых льгот частным инвесторам при реализации социально значимых проектов» (Еремина; цит. по: Лукина, 2015).

Музей-усадьба «Полотняный завод» (Гончаровых) XVIIIв. в посёлке Полотняный завод дзержинского района Калужской области является примером проекта в области частно-государственного партнёрства, реализованном на основе концессионного соглашения. Результатом реализации проекта стало сохранение и реконструкция уникального исторического архитектурного комплекса «Полотняный завод» и дальнейшее его использования в качестве литературного отеля, а также создание туристического центра для организации культурных мероприятий, отдыха, развлечений и иной деятельности. Реконструкция данного комплекса позволила восстановить исторические ценности Калужского региона, открыть новые рабочие места, сформировать условия для развития малого предпринимательства в сфере торговли, гостиничного и ресторанного бизнеса, транспортных и др. услуг. В рамках проекта были проведены ремонтно-реставрационные работы, осуществлялись работы по ремонту фасада здания и благоустройству территории. На территории усадьбы было открыто кафе «Гончаров» в русском стиле XIX века, интерьер выдержан в исторических традициях того времени – деревянная мебель, резные украшения из дерева, книги и др. Данный проект осуществлялся на основе концессионного соглашения между Калужской областью в лице Министерства экономического развития Калужской области и закрытым акционерным обществом Инвестиционная компания «Альпинэкс Австрия», сроки реализации проекта – с 2012 по 2016 год.

Также одной из популярных форм частно-государственного партнерства является аутсорсинг – передача государственными органами обязательств по выполнению каких-либо работ, оказанию услуг третьим лицам. Аутсорсинг предполагает заключение контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе. При использовании данной формы государственно-частного партнёрства органы власти и управления получают возможность сконцентрироваться на основных целях и задачах и оптимизировать имеющиеся ресурсы, передавая неключевые функции сторонним организациям – аутсорсерам. Целью внедрения

аутсорсинга в деятельность учреждений культуры является наиболее выгодное использование бюджетных средств. Важно отметить, что Министерство финансов в РФ делает особый упор на использовании данного вида государственно-частного партнёрства, предлагая к 2018 году передать внешним исполнителям 20% государственных услуг, включенных в государственный и муниципальный заказ, а к 2020 г. их доля должна вырасти до 60%, что говорит об активном желании государственных органов использовать аутсорсинг в своей деятельности.

Выделяются следующие преимущества и недостатки аутсорсинга в социально-культурной сфере (Макарова, Мартыненко, Домнин, 2016).

Таблица 2 – преимущества и недостатки аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
Концентрация на основном виде деятельности	Увеличение рисков утечки информации и срочного поиска нового аутсорсера
Сокращение расходов	Потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности общества
Минимизация финансовых рисков	Снижение производительности труда собственных сотрудников
Повышение инвестиционной привлекательности общества	Непредвиденный рост издержек
Повышение качества услуг и доступ к передовым технологиям	Не проработанная законодательная база по аутсорсингу

Часть передачи обязательств сторонней организации может осуществляться по разным направлениям: уборка помещений и территорий, работы по обслуживанию зданий и инженерных сетей, услуги по питанию. В частности, в 2012 году Счетная палата рекомендовала учреждениям культуры передать ведение бухгалтерского учета частным компаниям, которые смогут обеспечить достаточный уровень качества и надежности обслуживания, а также снижение расходов на бухгалтерию.

Инвестиционные соглашения в сфере культуры используются при необходимости реконструкции учреждений культуры, осуществляемой в виде капитальных вложений. Так как значительная прибыль от осуществления культурной деятельности маловероятна, то часто целью инвестиционной деятельности может быть не только извлечение прибыли, но и повышение имиджа, деловой репутации, возможность безвозмездного пользования услугами культуры в течение длительного периода времени. (Семёнова, Ишуткина, 2015, С27)

Примером государственно-частного партнёрства на основе инвестиционных соглашений является создание комплекса «Мото-авто-арт» на территории Тульской области. На территории находится частный музей мототехники, гостиница «Байкер», кафе и гараж. Коллекция музея включает в себя самое полное собрание советской послевоенной мототехники – более 200 мотороллеров, мотоциклов и мопедов советского производства, а также образцы зарубежной техники, послужившие прототипами для отечественной промышленности. Помимо исследовательской, общественно-просветительской деятельности, музеем проводится консультационная работа для реставраторов, а также поддерживается связь с такими учреждениями, как Рижский мотор-музей, Таллинский мотоциклетный музей, музей Финляндии, Чехии, Польши. Данный проект осуществляется на средства инвестора при поддержке Правительства Тульской области, а объем вложенных средств составляет 49280000 руб. Предполагаемый срок окупаемости инвестиций – 10-15 лет.

Таким образом, можно говорить о том, что термин «государственно-частное партнёрство» может рассматриваться как в широком смысле, подразумевая под собой взаимодействие бизнеса и государства, так и в более узком, определённом на государственном уровне, как юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного

партнера, с другой стороны, и представляющее собой один из механизмов финансирования культуры.

Интеграция частных и государственных практик происходит в различных областях, имеет различные мотивы и результат взаимодействия, но, несмотря на представленную разнонаправленность, является областью стремительного инновационного развития культурной сферы. Выстраивание диалога бизнеса и культуры, выявление факторов успешности их партнёрства должны способствовать повышению культурной политики.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

Музей, как социокультурный институт, реагирующий на общественные изменения и запросы, переживает стремительную трансформацию. В конце XX вв. понятие «музейный мир» уже не отражало суть изменяющего музея, а на смену ему пришёл термин «музейный мир», имеющий более широкое значение, а музей становится инструментом культурного, социального и экономического развития определённой аудитории. Под влиянием экономических, социальных и культурных изменений, происходивших в обществе в конце XX вв., музей начинает искать новые способы существования. Таким образом, происходит переход от ограниченного жесткими рамками управления к менеджменту, позволяющему музею наиболее быстро реагировать на общественные изменения. Происходит становление учреждений музейного типа, сочетающих в себе несколько учреждений, например: музей-театр, музей-мастерская и т.д.; брендовых музеев, таких как музей пастилы, музей марципана. Получает широкое распространение явление «музейных кварталов», имеющих собственную инфраструктуру, включающую в себя большое количество культурно-исторических объектов, музеев, архитектурных ансамблей. Музеи преобразуются в музейные комплексы и формируют развитую инфраструктуру, включающую в себя рекреационные зоны, кафе и магазины. В связи с тем, что музеи начинают развивать досуговую и развлекательную деятельность, возникает проблема утраты музеем его изначального назначения: демонстрации подлинных объектов истории и культуры, несущих историческую память. В настоящее время музей является постоянно развивающимся институтом, открытым к изменениям, ориентированным на разные слои населения. Одной из глобальных задач, стоящих перед музеем, как социокультурным институтом, является нахождение баланса между «храмом музейных ценностей» и «Диснейлендом».

Коммуникационная стратегия музеев в настоящее время является неотъемлемой частью музейного менеджмента. Помимо выстраивания

внутренней коммуникации, музею, как институту, реагирующему на общественные запросы и влияющему на социум, необходимо выстраивать систему устойчивых внешних коммуникаций. Одним из значимых субъектов внешних коммуникаций музея является частный бизнес. т.к. государство и бизнес – два основных субъекта экономической и политической жизни любой страны. В процессе их взаимодействия создается определённая среда для инновационного развития социокультурной сферы. В качестве результатов их деятельности получает значимость не только рыночная эффективность и инвестиционное сотрудничество, но и создание определённых общественных благ, развитие социального партнёрства и предпринимательства.

Сотрудничество государственных и частных структур принято называть «государственно-частным партнёрством». В широком смысле его понимают как систему взаимодействия общественного и частного сектора, имеющего четко выраженную социальную направленность, однако, на законодательном уровне данный термин определён более узко, и предполагает объединение ресурсов, распределение рисков между частным и государственным сектором в целях привлечения частных инвестиций. Сотрудничество бизнеса и культуры происходит в разных областях и является фактором инновационного развития сферы культуры. Выстраивание диалога между представленными структурами должно способствовать повышению эффективности реализации культурной политики, однако, для этого требуется разработка новых, инновационных направлений государственной культурной политики в России, в которой интеграция частных и государственных практик является «равноправным сотрудничеством институтов государства и бизнеса по решению социокультурных задач в целях повышения качества жизни и всестороннего развития человека» (Фомин, цит. по: Белозоров, 2009).

2 КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1.1. Обзор существующих практик ГЧП в г. Красноярске

В современном мире музей представляет собой социокультурную систему, интегрированную в многочисленные общественные связи. Важнейшей коммуникативной стратегией музея является стратегия партнёрства. Состояние взаимосвязей музея, количество и качество контактов с внешней средой напрямую влияют на общественный имидж музея, а позитивные контакты способствуют выработке соответствующего имиджа музея.

Одного из основных партнёров музея в социокультурной среде представляет профессиональное сообщество и организации в сфере культуры. Туда входят и музеи различного профиля и размера, находящиеся как в рамках одного муниципалитета, региона, одной страны, и даже находящиеся за рубежом. В научной литературе на тему государственно-частного партнёрства, в основном, идёт речь о механизмах, касающихся финансового обеспечения сферы культуры, однако, это не совсем верно. Формой государственно-частного партнёрства можно назвать и сотрудничество частных и государственных музеев, активно развивающееся не только среди крупных музеев страны, но и в регионах. В настоящее время в России действует стратегия развития единого музейного пространства, в котором существует три вида музеев – государственные, частные и общественные. Они не конкурируют между собой, их сотрудничество выгодно для каждой из сторон. В настоящее время наблюдается повышенный интерес к частным музеям. Пандемия COVID-19 заставила государство обратить внимание на деятельность частных музеев, до этого практически полностью находившихся вне поля его зрения. Союзом частных музеев России и Министерством культуры РФ впервые разработана концепция развития частных музеев на 2021-2023 г., ключевая идея которой - интеграция частных музеев в единое музейное пространство страны и включение их наряду с федеральными, региональными и ведомственными музеями в

государственные программы, реализуемые Минкультуры России, и, в частности, в ней прописаны условия и возможности сотрудничества частных музеев с государственными. Также в конце 2020 года был сформирован реестр частных музеев России, в который включены около 500 организаций. В него входят музеи, имеющие в своих коллекциях предметы Музейного фонда Российской Федерации. Частные музеи чутко фиксируют и отражают происходящие в культуре изменения, и часто делают это быстрее, чем государственные. «Российская провинция переживает бум частных музеев. В той же Ярославской области по примеру Вятского пенсионеры еще в одном селе создали более 10 музеев. Когда в деревне появляется музей, она, во-первых, обретает лицо, а во-вторых, разыгрывая туристическую карту, задает себе новую экономическую судьбу.» - говорит М.Б. Пиотровский в интервью Российской газете о частных музеях России. Там же генеральный директор Государственного Эрмитажа отмечает определённые отличия частных музеев от государственных, делающие их уникальными: обладание большими финансовыми средствами и возможность распоряжаться ими более свободно, чем государственные музеи; свобода относительно ввоза и вывоза культурных ценностей за границу. На основе опыта Государственного Эрмитажа с Соединёнными Штатами Америки, он выделяет ещё одно преимущество - частным музеям не нужны договоры об иммунитете своих картин от арестов, налагаемых юридическими исками. Таким образом, коллекции частных музеев, будучи на выставке за рубежом, не могут стать заложниками политических, экономических и др. споров между странами. Частный музей может осуществлять деятельность и проекты, которые в государственном музее «сразу вызовут истерику разного рода "активистов"».

Таким образом, главная мысль, продвигаемая М.Б. Пиотровским относительно частных музеев – это их свобода в финансовом обеспечении, различных направлениях деятельности, в закупке, ввозе и вывозе культурных ценностей за границу. Но, несмотря на представленные плюсы, частные музеи

имеют и слабые стороны, ограничивающие их деятельность и часто являющиеся обратной стороной медали выделенных сильных сторон.

Одним из минусов, в какой-то степени осложняющих деятельность частных музеев, выделенных М.Б. Пиотровским, является то, что они, в отличие от государственных музеев, не обладают государственной поддержкой и налоговыми льготами, т.к. их коллекции не являются государственной собственностью, которая, согласно законодательству РФ, освобождается от ряда отягчений.

Частные и государственные музеи обладают определёнными преимуществами перед друг другом, но, тем не менее, не конкурируют, а сотрудничают друг с другом для достижения общей цели – сохранения культурно-исторического наследия, демонстрации его населению и осуществления культурно-образовательной деятельности на основе своих коллекций. Партнёрство частных и государственных музеев происходит на регулярной основе, и все крупные частные и государственные российские музеи периодически сотрудничают между собой. ФГБУК «Государственный Эрмитаж» регулярно сотрудничает с частным музеем современного искусства «Гараж», например, по программе инклюзии – работе с художниками с особыми способностями. Сотрудники Государственного Эрмитажа часто выступают в «Гараже» кураторами выставок, таким образом осуществляется обмен опытом между участниками партнёрских проектов. Частный «Музей русского импрессионизма» тесно сотрудничает Третьяковской галереей – реализует совместные выставочные проекты, например, «Специфика русского искусства»; научные сотрудники ФГБУК «Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея» выступают лекторами в образовательных проектах частного «Музея русского импрессионизма».

Опыт партнёрства крупных частных и государственных музеев г. Москвы и г. Санкт-Петербурга показывает, что сотрудничество – эффективный способ взаимодействия частных и государственных структур, выгодный для обеих

сторон и активно использующийся в ведущих музеях страны. Однако, делать выводы на основе опыта лишь таких масштабных и развитых музеев, как музей современного искусства «Гараж», «Музей русского импрессионизма», «Музей Фаберже» и др. с частной стороны, и «Государственного Эрмитажа», «Русского музея», «Третьяковской галереи» и др. – с государственной стороны, было бы поспешно, несмотря на то, что они имеют весьма обширные знания в этой области. Для выявления всех возможных факторов, влияющих на сотрудничество частных и государственных музеев, следует рассмотреть региональный опыт в данной области. Для анализа частных и государственных практик рассмотрим актуальное состояние взаимоотношений музеев в г. Красноярске.

Красноярский край активно развивает использование государственно-частного партнёрства во многих сферах, в том числе и культуре. Стратегия развития Красноярского края до 2030 года, п. 3.4.3. «Культура» определяет государственно-частное партнёрство как один из механизмов формирования новой модели финансирования сферы культуры. Для охраны культурно-исторического наследия края и создания условий для развития культуры планируется создание благоприятных условий для привлечения частных инвестиций в культуру с использованием различных механизмов государственно-частного партнёрства, включая:

- участие частных инвесторов в строительстве и ремонте объектов культуры, реставрации и восстановлении объектов культурного наследия, в том числе с приспособлением их для современного использования;
- привлечение частных средств на поддержку образовательных и просветительских проектов;

Согласно рейтингу регионов России по уровню развития государственно-частного партнёрства в культуре, составленного в 2016 году Министерством

культуры России, первые позиции в списке занимают г. Москва, г. Санкт-Петербург и Самарская область. Красноярский край находится на 29 из 85 мест.

В г. Красноярске достаточно развитая государственная музейная сеть – в ней представлены музеи разных профилей, самыми крупными являются КГБУК «Красноярский художественный музей им. В.И. Сурикова», КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей», КГБУК «Музейный центр «Площадь Мира». Что касается частных музеев, то их количество ограничено, и наиболее развитыми из них являются «Музей игрушки и рукоделия», музей-мастерская «Шестаков-реставрация», «Арт-галерея Романовых». Каждый из перечисленных частных музеев участвует в проекте «Частные музеи России» и представлен в каталоге «Частные музеи России. Самородки России», ведёт активную выставочную, экскурсионную и др. деятельность в рамках города.

«Музей игрушки и рукоделия», находящийся по адресу ул. Аэровокзальная, 15, основан предпринимательницей Натальей Сафоновой. Изначально это была лишь частная коллекция, и куклы, сейчас находящиеся в экспозиции музея, использовались для декора магазина товаров для рукоделия «Город ремёсел». В 2015 году, в помещении магазина «Дело и забавы», Наталья Сафонова решила открыть частный музей, т.к. коллекция становилась настолько обширной, что демонстрировать её в рамках собственных магазинов оказалось попросту невозможным. Сейчас в нём представлено более 1000 антикварных, авторских, характерных кукол XIX-XXI в. французского, немецкого, итальянского производства и предметов кукольного быта. В рамках работы музея осуществляется экскурсионная деятельность.

Музей-мастерская «Шестаков-реставрация», ул. Живописная 1, корпус 13, основан на коллекции раритетных мотоциклов отца и сына Михаила и Александра Шестаковых. Коллекция начала формироваться в тот момент, когда интерес Шестаковых к мотоциклам перерос в занятие реставрацией техники. На данный момент в музее 2 зала с гражданской техникой и с наиболее ценной военной трофейной техникой. Помимо редких, а иногда и уникальных

отреставрированных мотоциклов, экспозиции музея рассказывают о военной истории, в частности, представлены образцы формы советских и немецких солдат. Владельцы музея самостоятельно проводят экскурсии для посетителей, в том числе, рассказывают о особенностях реставрации раритетной техники.

«Арт-галерея Романовых», находящаяся по адресу ул. Академика Вавилова, 27А, основана творческим семейным содружеством Александра, Валентины и Юлии Романовых. Возглавляет галерею Валентина Романова – коллекционер, меценат, Почётный Член Союза художников России. В галерее представлены работы признанных мастеров и начинающих авторов, которые получают возможность представить своё творчество широкой публике. Музей состоит из восьми трансформируемых залов, в том числе и залов для постоянных и временных экспозиций, выставок-продаж, мастер-классов, тренингов. Основная деятельность «Арт-галереи Романовых» - выставочная, но, также в музее имеется центр семейного досуга «Содействие», в котором проводятся занятия для детских школ, творческих студий, для научно-образовательных программ для детей дошкольного возраста и школьников.

Все перечисленные частные музеи имеют как минимум разовый опыт сотрудничества с государственными музеями, но не для каждого из них этот опыт оказался положительным. Музей-мастерская «Шестаков-реставрация» имел опыт партнёрства с КГБУК «Музейный центр «Площадь Мира», носящим на тот момент название «Культурно-исторический центр» в середине 1990-х годов. Благодаря личной инициативе директора государственного музея, М.П. Шубского, Михаилу и Александру Шестаковым было предоставлено несколько помещений и мастерских на базе музея для организации выставки раритетных экспонатов из их коллекции. Экспозиция просуществовала около года и затем прекратила своё существование. Михаил Шестаков, один из основателей частного музея, отзываясь о данном опыте негативно, упоминая, что было осуществлено множество попыток получить поддержку от государства, в том числе через грантовые конкурсы, но эти попытки не увенчались успехом.

«Музей игрушки и рукоделия» имеет опыт регулярного сотрудничества с КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей». Первая совместная выставка «В куклы играют все» проходила на базе филиала КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей» - в «Пароходе-музее «Святитель-Николай» в 2019 году. «Музей игрушки и рукоделия» на договорной основе по финансовой оплате предоставляла экспонаты – кукол, -а также некоторые элементы декора для проведения выставки. Вся организационная деятельность: разработка художественного проекта, заказ витрин, создание конструкций, оформление и обслуживание выставки осуществлялась сотрудниками государственного музея. Следующий опыт сотрудничества этих музеев был получен на основе организации выставки «Путь к успеху» о 13 успешных в своих сферах деятельности красноярцах, родившихся и выросших в XX вв., но на жизненный путь которых повлиял период становления рыночных отношений. В данном случае главным экспонатом являлась создательница частного музея – Н.В. Сафонова, а 2 куклы фирмы «Lenci» 1930-х годов, предоставленные «Музеем игрушки и рукоделия» государственному музею, демонстрировали её сферу деятельности и результаты, которых она в ней добилась. Третье взаимодействие КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей» и «Музея игрушки и рукоделия» заключалось в предоставлении частным музеем некоторых экспонатов, а именно: около 40 кукол дедов морозов, снегурочек, снеговиков для выставки «Дед Мороз и ёлка», проходящей в «Пароходе-музее «Святитель-Николай». В данном случае экспонаты частного музея были арендованы за финансовую оплату государственным музеем, а прибыль, получаемая в ходе выставки, поступала организатору выставки. И последнее взаимодействие представленных музеев осуществлялось также на основе экспозиционно-выставочной работы. «Музей игрушки и рукоделия» предоставлял около 10 экспонатов для выставки «Россия-Франция», проходившей в «Музее-усадьбе им. Г.В. Юдина». На данный момент «Музей игрушки и рукоделия» сотрудничает с КГБУК «Енисейский краеведческий музей им. А.И. Кытманова», также предоставив ему

на выставку «Сибирский разговор» экспонаты из своих фондов. Обобщая опыт партнёрства «Музея игрушки и рукоделия» с государственными музеями, можно сделать вывод о том, что сотрудничество осуществлялось только на основе экспозиционно-выставочной деятельности музеев, организатором выставок всегда выступал государственный музей, частный музей лишь передавал часть своей коллекции на арендных условиях, организационные сложности ложились на сотрудников государственного музея.

«Арт-галерея Романовых» также имеет опыт сотрудничества с государственным музеем г. Красноярск – КГБУК «Красноярский художественный музей им. В.И. Сурикова». Он заключался в организации выставки «Арт-галерея Романовых. Собрание», посвящённой 10-ти летию одной из первых частных галерей города на площадке Красноярского художественного музея им. В.И. Сурикова, находящейся по адресу пр. Мира, 12. На выставке были представлены произведения живописи, скульптуры, графики и декоративно-прикладного искусства из частной коллекции семьи Романовых, в частности, были представлены работы известных сибирских художников, таких как Даши Намдаков, Андрей Поздеев, Юрий Худоногов и др.

Некоторые государственные музеи города сотрудничают с частными музеями других городов, например, Красноярский художественный музей им. В.И. Сурикова имеет опыт сотрудничества с Музеем русского импрессионизма, находящимся в г. Москве, на постоянной основе сотрудничает с частными галереями г. Санкт-Петербурга, но опыт внутригородского межмузейного партнёрства представлен единичным опытом, ограниченном организацией совместных выставок.

Для анализа уровня развития совместных практик частных и государственных музеев в г. Красноярске в рамках преддипломной практики было проведено социологическое исследование, целью которого являлось определение факторов, влияющих на сотрудничество частных и государственных музеев. Для достижения поставленной цели был выбран метод

экспертного интервью, в котором источником информации выступили компетентные лица, чья профессиональная деятельность тесно связана с музейной сферой. Экспертами были выбраны специалисты частных и государственных музеев г. Красноярска. Социологическое исследование позволило выявить факторы, оказывающие влияние на сотрудничество частных и государственных музеев города.

Несмотря на то, что практически все эксперты заявляли об однозначной развитости и актуальности такого вида государственно-частного партнёрства, как сотрудничество частных и государственных музеев, в г. Красноярске оно малоразвито. Во-первых, это связано с тем, что сеть частных музеев города достаточно ограничена – она представлена всего тремя музеями, активно ведущими экспозиционную, экскурсионную, культурно-образовательную и др. деятельность, присущую музеям, и при этом соответствующими одному из основных требований, предъявляемых на данном этапе частным музеям – осуществление преимущественно некоммерческой деятельности, несмотря на то, что на данный момент их организационно-правовая форма не соответствует ст. 30 ФЗ от 26.05.1996 г. №54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях Российской Федерации». Что касается других организаций, позиционирующих себя, как музеи, то можно сказать, что музейная деятельность не является для них основной. Например, «Музей мёда и этнографии», - коммерчески ориентирован и занимается, в основном, продажей меда, хотя они ведут в том числе и экспозиционно-выставочную, и культурно-образовательную деятельность. Деятельность «Музея Николаевки», хранящего и демонстрирующего экспонаты, повествующие об истории одного из районов г. Красноярска, можно отнести к деятельности частного музея, но на данный момент он недостаточно развит и не имеет опыта сотрудничества с государственными музеями города и др. организациями, а существует достаточно автономно, на средства содержащей его пожилой жительницы г. Красноярска Галины Козловой.

Во-вторых, частные музеи в современное время – достаточно неустоявшаяся институция, практически не имеющая нормативно-правовой базы и никак не регулируемая государством. Далеко не все частные музеи обладают большими финансовыми средствами для развития своей деятельности, как показывает опыт частных музеев г. Красноярска, они существуют преимущественно на основе личных средств их владельцев, а прибыль, получаемая от продажи входных билетов и проведения экскурсий, позволяет покрывать только затраты на коммунальные услуги. Во многом развитость частного музея зависит от финансовых возможностей их владельцев, а в данном случае они серьёзно ограничены. Из этого вытекает проблема содержания штатных сотрудников: музей-мастерская «Шестаков-реставрация», например, не имеет в своём штате сотрудников, всю организационную, экскурсионную и др. деятельность осуществляют сами владельцы музея и члены их семьи, а в «Музее игрушки и рукоделия» есть лишь одна смотрительница, заработную плату которой выплачивает владелица музея, Н.В. Сафонова, из собственных средств. При этом, частные музеи на данный момент не могут рассчитывать на поддержку государства, налоговые льготы, которыми обладают государственные музеи, т.к. на данный момент не выработана нормативно-правовая база, регулирующая деятельность музеев. Таким образом, на плечи владельцев ложится большое количество финансовых, административных и др. трудностей, решение которых дало бы возможность музеям развивать в том числе и партнёрскую деятельность с другими музеями.

На данный момент сотрудничество происходит чаще всего по личной инициативе и на основе приятельских, дружеских отношений сотрудников, директоров и владельцев частных и государственных музеев, и, к сожалению, не реализует всего возможного потенциала, который демонстрируют более крупные музеи.

При этом, партнёрские отношения имеют преимущественно положительный эффект для каждой из сторон. Государственные музеи получают

возможность экспонировать коллекции такой ценности и направленности, которых нет в их собственных коллекциях. Также, работая в партнёрстве с частыми, они получают возможность наиболее полно раскрыть одно из направлений имеющихся у него коллекций, привлекая для этого коллекции узконаправленного частного музея. В данном случае интеграция ресурсов предоставляет возможность полноценной реализации поставленной проблемы, многоаспектного раскрытия темы, наращивания культурных смыслов. Описанный эффект можно отследить на примере деятельности КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей». Фонды музея содержат более 500 000 экспонатов, а сама специфика музея – краеведческая, - предполагает наличие экспонатов очень разной направленности. Музей не имеет цель собрать абсолютно все экспонаты одного направления, их задача заключается в предоставлении общей картины истории края, поэтому сотрудничество с частным музеем, собирающим и экспонирующим предметы, относящимися к какой-либо узкой области краеведения, позволяет наиболее полно раскрыть тему экспозиции за счёт привлечения большего количества экспонатов. Также осуществление совместных проектов с частными музеями помогает привлекать в государственный музей новую аудиторию, ранее не включённую в деятельность музея, но проявившую интерес к коллекциям, в некоторых случаях не характерных для профиля того музея, в котором экспонируются.

Для частных музеев сотрудничество с государственными также несёт положительный эффект. Прежде всего, это реклама и продвижение частного музея среди аудитории государственного музея. На выставках, реализуемых на базе государственного музея с привлечением частных экспонатов, часто находится раздаточный материал, в котором присутствует информация о частном музее, как это было на совместной выставке КГБУК «Красноярского краевого краеведческого музея» и «Музея игрушки и рукоделия». Совместные музейные проекты привлекают дополнительное внимание со стороны посетителя, средств массовой информации, что позволяет вовлекать в проект

большее количество участников, и, соответственно, появляются определённые имиджевые и материальные бонусы, заключающиеся в повышении узнаваемости частного музея за счёт привлечения аудитории государственного музея и в количестве полученной от проведения совместного проекта прибыли. Интеграция частных и государственных музеев повышает эффективность использования ресурсов их ресурсов, т.к. позволяет использовать сильные стороны каждой из сторон и реализовывать более масштабные проекты с наименьшими трудозатратами.

Однако, это не все возможные положительные стороны сотрудничества. Сотрудничество с государственными музеями позволяет частным музеям перенимать опыт административного управления, организации хранения и учета фондов. Согласно законодательству, сотрудники государственных музеев должны иметь высшее профильное образование, а управление государственной собственностью, которой являются хранимые в государственных музеях экспонаты, требует оформления большого количества учетной и отчетной документации. Государственные музеи, давно существующие в таких условиях, имеют основательную систему учета и хранения музейных экспонатов, в которой находится вся информация о хранящихся музейных ценностях, и любое перемещение предметов даже внутри одного структурного подразделения фиксируется актами и приказами, поэтому вероятность утери экспонатов, информации о них практически нулевая. Частные музеи обладают гораздо большей свободой в области приобретения и хранения собственных коллекций, и то, насколько качественно организована система учета и хранения, зависит от личности владельца музея. С точки зрения безопасности экспонатов, сохранности их культурной ценности – это не самый безопасный подход. Положительное эффект сотрудничества частных и государственных музеев в этой области можно увидеть на примере «Музея игрушки и рукоделия», в котором только сейчас, благодаря влиянию «Красноярского краевого

краеведческого музея», систематизируется учет и хранение музейных экспонатов на базе специализированной программы «1С: Музейный каталог».

Однако, несмотря на большое количество положительных сторон совместного сотрудничества, существуют определённые факторы, затрудняющие реализацию совместных проектов: это отсутствие как у государственных музеев дополнительных выставочных площадей для демонстрации частных коллекций, так и их отсутствие у частных музеев. Также существуют определённые сложности в оформлении процедуры передачи экспонатов из государственного музея в частный, в том числе и между регионами, т.к. она требует соблюдение большого ряда условий: оформления страховки, паспорта безопасности, оформления выдачи экспонатов через Министерство культуры и т.д. Финансовые и трудовые затраты часто превышают предполагаемый эффект от реализации совместного проекта, поэтому среди региональных музеев оно происходит не так часто, как это возможно.

При условии отсутствия законодательных ограничений, которые могут быть предприняты, перспективы развития частно-государственного партнёрства можно назвать достаточно стабильными. Для частных музеев они заключаются, прежде всего, в разработке нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность частных музеев и их взаимодействие с государственными структурами, переход из статуса коммерческой организации в статус частного учреждения культуры для получения поддержки со стороны государственных органов, включение частных коллекций в общий Музейный фонд РФ, и, при дальнейшем развитии, включение музеев в Союз музеев России. Представленные выше действия решают большое количество проблем, связанных с организацией деятельности частных музеев, их институционализацией, и позволяет сосредоточиться на межмузейном сотрудничестве для дальнейшего развития общего музейного пространства страны, отдельных музеев. Однако, на данный момент перспектив развития

сотрудничества частных и государственных музеев в г. Красноярске не так много. Это связано с низким количеством частных музеев в городе, отсутствием инициативы к сотрудничеству с их стороны.

Таким образом, сотрудничество частных и государственных музеев в России на данный момент представляет собой устойчивое явление, и все крупные государственные и частные музеи России, такие как ФГБУК «Государственный Эрмитаж», ФГБУК «Всероссийское музейное объединение «Государственная Третьяковская галерея», ФГБУК «Государственный русский музей», «Музей русского импрессионизма», «Музей Фаберже», музей современного искусства «Гараж» на постоянной основе сотрудничают в рамках экспозиционно-выставочной, культурно-образовательной, научной и др. деятельности. Обобщая данные, полученные в ходе исследования опыта сотрудничества частных и государственных музеев в г. Красноярске, можно сказать, что на данный момент такой вид партнёрства не является распространённым в музейной среде города. Есть ряд причин и факторов, влияющих на это. Во-первых, не развитая сеть частных музеев в города. Во-вторых, отсутствие нормативно-правовой базы для частных музеев. В-третьих, отсутствие инициативы со стороны частных музеев, которая связана с непониманием того, каким образом необходимо выстраивать взаимодействие с государственными музеями и какие результаты оно даст.

Для развития частно-государственного партнёрства между музеями города необходимо, во-первых, как на государственном, так и на региональном уровне разработать нормативно-правовую базу деятельности частных музеев, механизмы государственной поддержки и взаимодействия с государственными структурами, в том числе и музеями. Это даст возможность существующим частным музеям развивать свою деятельность, опираясь законодательные акты, иметь готовые механизмы работы. Разработка нормативно-правовой базы, механизмов государственной поддержки может повлечь за собой создание новых частных музеев из собраний коллекционеров, и, соответственно,

появление новых рабочих мест на базе этих музеев. Проведение на регулярной основе обучающих мероприятий для специалистов частных музеев, мероприятий по обмену опытом между частными и государственными музеями позволит владельцам и сотрудникам частных музеев получить информацию о менеджменте музейной деятельности, стратегическом и тактическом планировании и других аспектах управления музеем, выстроить деятельность своего музея в соответствии с профессиональными стандартами сферы, получить понимание возможных вариантов, механизмов частно-государственного сотрудничества и его результатов, выстроить коммуникацию с государственными музеями города. Выстраивание партнёрских отношений не только на территории города, но и на территории региона позволит повысить узнаваемость музеев в регионе, увеличить количество межмузейного партнёрства и выстроить единую музейную сеть.

1.2. Роль культурно-образовательных технологий в практике государственно-частного партнёрства

Виды социально-культурной деятельности принято классифицировать с помощью используемых в ней технологий. Существует несколько определений понятия технологий социально-культурной деятельности, одно из них формулирует Григорьева Е.И.: «технология – это средства, формы и методы социально-культурной деятельности, которые используются в учебном процессе, с помощью которых достигаются планируемые результаты обучения и воспитания» (Григорьева, 2004. С. 511). Социально-культурные технологии представляют собой совокупность концептуальной, диагностической, прогностической, проектной и процессуальной части и образуют единый технологический процесс.

С помощью социально-культурных технологий, их функций формируется гуманистическая направленность предметной среды

учреждений культуры, в том числе и музеев. Н.В. Шарковская утверждает, что такие условия связаны с (Шарковская, 2020, С107):

- с личностным духовно-нравственным развитием посетителей, их информационным просвещением, дополнительным образованием и самообразованием; становлением и проявлением социальных, общекультурных и поликультурных компетентностей;
- с решением ситуативных проблем в области координации стилей руководства самодеятельными творческими коллективами;
- с активизацией подготовки посетителей к выполнению разных социальных (зритель, слушатель, читатель и т.д.) и межличностных (лидер, генератор креативных идей и т.д.) ролей с целью регулирования общественных отношений в соответствии с традициями конкретных отраслевых институций культурного профиля.

На данный момент высокая результативность использования социально-культурных технологий обусловлена следующими факторами (Шарковская, там же):

- модернизацией внешних/внутренних структурных подразделений отраслевых учреждений культуры, появлением их новых моделей, призванных значительно повысить эффективность социально-культурной деятельности россиян;
- увеличением продолжительности свободного времени как общественного явления, стимулированием его продуктивного использования посетителями институций культурного профиля на основе применения современных методов и созидательных форм социально-культурной деятельности;
- созданием социальной ситуации развития специальных способностей (музыкальных, хореографических, сценических, литературных и т.п.) личности специалиста/ посетителя;

- осуществлением управляемого воспитывающего обучения в самодеятельных коллективах, представленных в разных по своей художественной направленности студиях, кружках, секциях;
- актуализированием принципов государственно-частного и муниципально-частного партнёрства в сфере культуры, базирующихся на открытости и доступности информации о данных видах современного партнёрства; значимости методического сопровождения деятельности, связанной с подготовкой проектов.

В настоящее время музеи рассматриваются как социокультурные институты, тесно связанные с общественной жизнью. Их деятельность сильно зависит от изменений, происходящих в экономической, социальной, культурной и других сферах. Особенно заметно влияние на развитие музейного института в новой образовательной модели смены образовательных парадигм при переходе от индустриального к постиндустриальному обществу. Смена парадигмы образования повлекла за собой изменение цели обучения и воспитания, мотивов, используемых форм и методов, роли педагога и обучающегося. Произошедшие изменения можно представить в виде следующей таблицы (Андреева, 2020, С25):

Таблица 3. Сравнение парадигм образования

Компоненты парадигм	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество
Ценности	образование для общественного производства	образование для самореализации
Мотивы	образование обучающихся как обязанность, деятельность педагога как исполнение, профессионального долга	заинтересованность обучающихся в образовании, удовольствие от достижения результатов, заинтересованность педагога в развитии обучающихся, удовольствие от общения с ними

Нормы	ответственность за учение обучающихся несёт педагог, авторитет педагога держится за счёт соблюдения дистанции, требуя от учащихся дисциплины и усердия	обучающиеся принимают на себя ответственность за своё учение, авторитет педагога создаётся за счёт его личностных качеств
Цели	направленность образования на приобретение научных знаний, образование в молодости как «запас на всю жизнь»	направленность образования на овладение основами человеческой культуры; образование в течение всей жизни
Позиции участников учебного процесса	педагог передаёт знания, педагог над обучающимися	педагог создаёт условия для самостоятельного обучения, педагог вместе с обучающимися, взаимное партнёрство

В настоящее время музей активно участвует в реализации концепции «образования в течение всей жизни», пришедшей на смену концепции «образования в молодости как запаса на всю жизнь», а также в понимании образования не как чего-то общественного, производственно-полезного, а как основы самореализации человека (Сапанжа, 2017, цит. по: Новиков, 2012). Развитие идеи о непрерывном образовании предполагает использование как формальных, так и неформальных образовательных форм обучения, т.к. предполагает взаимное партнёрство педагога, в том числе и музейного, и обучающегося, их готовность к совместным действиям в новых ситуациях.

Важно упомянуть, что, если рассматривать термин «культурно-образовательная деятельность» в контексте новой образовательной парадигмы, представленной выше, то он может употребляться в трактовке «образовательная деятельность» и не терять содержания. Это связано с актуальной направленностью образования на овладение основами человеческой культуры, а не на приобретение научных знаний. Поэтому О.С.

Сапанжа уточняет, что смена целевого компонента образовательной парадигмы позволяет изначально рассматривать образовательный процесс как процесс, ориентированный на включение в культуру, а образовательную деятельность музея – как культурно-образовательную по определению (Там же). Современное понимание термина «образование» соответствует основной задаче образовательного процесса в музее, сформулированной ИКОМом как «актуализация знаний, происходящих из музея и направленных на развитие и удовлетворение культурных потребностей человека» Андреева, 2020, цит. по: Урядникова, 2019).

Изучая опыт российских и зарубежных музеев, можно сказать, что культурно-образовательная деятельность музея в некоторых случаях является основным звеном, продвигающим музейную деятельность среди населения. Этому способствуют образовательные программы, проекты, интерактивные мероприятия, реализуемые с применением культурно-образовательных технологий и осуществляемые как внутри одного музея, так и совместно с другими государственными и частными структурами.

Образовательная деятельность в рамках музея имеет принципиальные отличия от образовательной деятельности специализированных учреждений: она не регламентирована образовательными стандартами и ограничена лишь возможностями инфраструктуры и творчески потенциалом сотрудников; предполагает не сухую информационную подачу материала, а чувственно-эмоциональный подход; использует при работе наглядно-эвристический принцип; допускает гибкий выбор форм, регулируемый задачами и запросами посетителей.

Использование культурно-образовательных технологий в музее не заменяет формального образования в школах, колледжах и ВУЗах, но позволяет развивать духовные и чувственные стороны личности, способствовать развитию творческого потенциала.

В современных условиях культурно-образовательная деятельность музея ориентирована на личность реального и потенциального музейного посетителя.

Можно выделить несколько направлений культурно-образовательной деятельности в музее, в рамках которых используются культурно-образовательные технологии. Их определяют как этапы освоения музейной информации, в основе которых лежит степень её изученности субъектом. Выделяются следующие ступени: информирование, обучение, развитие творческих начал, общение, отдых (Макеева, 2011), (рис. 7):

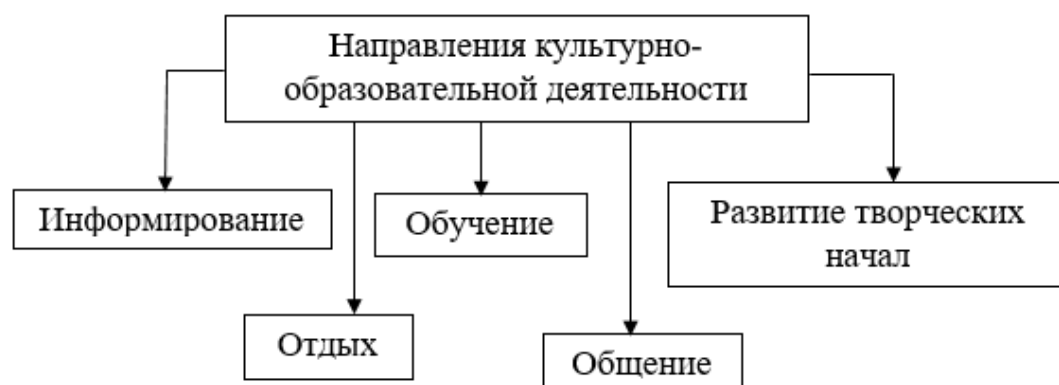


Рис. 7 – направления культурно-образовательной деятельности

Важно уточнить, что данное деление весьма условно, т.к. представленные направления подвижны и изменчивы, во многих аспектах тесно связаны друг с другом. Однако, необходимо четко выделять цели и задачи для каждого из направлений, продумывать оптимальную форму работы и методы воздействия на аудиторию.

Информирование представляет собой первый этап освоения музейной информации. В него входит получение информации о профиле музея, содержании его коллекции и отдельных музейных ценностях, а также различных направлениях деятельности. Преимущественно оно осуществляется при помощи традиционной музейной формы работы с посетителями – экскурсии или консультации. При экскурсионной работе с посетителем удовлетворяется потребность аудитории, дифференцированной по возрасту, уровню подготовленности и образованности, в познании. Важная роль в данном случае принадлежит экскурсоводу как посреднику между посетителем и музейной коллекцией. От выбранных приёмов взаимодействия с аудиторией, использования методов вовлечения посетителя зависит впечатление и качество

полученной информации, которое получит посетитель. Экскурсии в рамках музейной деятельности могут быть учебными, выездными, направленными на презентацию одного экспоната, которые помогают глубоко и всесторонне познакомиться с тем или иным музейным предметом и т.д. Деятельность в данном направлении также включает в себя музейные издания для разных категорий населения, несущие информацию о музейных фондах, истории искусства. Также современный уровень развития информационных технологий предполагает их внедрение и активное использование в музее в форме специального информационного центра, который включает в себя самые различные способы представления информации посетителям с помощью компьютеров: это указатели, планы и путеводители, а также информационные киоски, содержащие качественные изображения экспонатов с указанием их местоположения, сопроводительную и разъяснительную информацию.

Следующее направление – обучение, оно предполагает усвоение информации на качественно новом уровне. Оно включает в себя усвоение знаний о музейных предметах и коллекциях, приобретение новых умений и навыков в процессе музейной коммуникации. Оно предполагает получение дополнительных, альтернативных знаний или тех, которые затруднительно получить в других образовательных учреждениях. Главными его особенностями являются неформальность и добровольность, а наличие подлинных музейных предметов стимулирует у участников коммуникационного процесса более глубокий интерес и чувство сопричастности культуре и истории, приводит к пониманию целостности и непрерывности исторического и культурного процесса. Существует огромное количество обучающих форм. Например, музейные уроки, использующиеся преимущественно в работе с учащимися школ, гимназий, лицеев и колледжей. Клубная деятельность осуществляется с целью углубления, расширения и приобретения знаний и умений, связанных с профилем музея. Конкурсы, викторины, связанные с тематикой музея, также относятся к тем формам культурнообразовательной деятельности, которые являются средством выявления активности аудитории, объединения знатоков и приобщения их к работе музея. На данный момент

существует большое количество образовательных проектов, программ, осуществляемых музеями не только самостоятельно, но и совместно с другими коммерческими и некоммерческими организациями.

Третья, высшая ступень усвоения музейной информации – развитие творческих начал, - предполагает использование ресурсов музея, сосредоточенных в памятниках материальной и духовной культуры, для выявления и раскрытия творческих наклонностей личности. Музей предоставляет возможность «вхождения» в систему лучших образцов, традиций, примеров культуры прошлого, что позволяет стимулировать творческий процесс. В рамках реализации данного направления возможна организация прикладных творческих школ, студий, творческих лабораторий и фестивалей, подготовка проектов, ориентированных на развитие практических навыков в области искусства. Главная цель функционирования студии на базе музея – раскрытие творческих способностей на основе изучения музейных собраний, формирование навыков художественного творчества и мастерства. Лаборатория предусматривает объединение заинтересованных лиц, ведущих под руководством опытного куратора научную, исследовательскую деятельность в сочетании с творческой практикой. Фестиваль подразумевает показ и смотр различных видов искусства, выполненных участниками творческих объединений, студий, кружков.

Музей также предоставляет обширные возможности для установления дружеских или деловых контактов на основе общих интересов, связанных с тематикой музея, его коллекцией или какой-либо выставкой. Установление содержательных, интересных неформальных межличностных контактов может быть организовано, например, в форме встречи, которая часто организуется с целью знакомства и общения с интересными людьми на темы, связанные с коллекциями и деятельностью музея. Традиционной формой для установления личных связей также является клуб – общественная регламентированная организация, которая предоставляет возможность свободного общения с людьми, имеющих интересы в одной и той же области. Возможно

использования и нетрадиционных форм – например, в социальных сетях музеев, или же в формате-онлайн встречи, которые, в условиях развития пандемии 2020 г., начали активно развиваться и теперь заняли среди возможных форматов проведения мероприятий.

Отдых в рамках культурно-образовательной деятельности музея подразумевает организацию свободного времени в соответствии с запросами аудитории и удовлетворение потребности в отдыхе в музейной среде. Существуют формы, рассчитанные на разновозрастную аудиторию: день открытых дверей, музейный праздник, концерт и т.д., но существуют и формы, разработанные для конкретной целевой аудитории: новогодняя елка в музее для младших школьников, выпускной вечер, игровая комната для дошкольников. Потребность в рекреации удовлетворяют и такие формы, как концерт, литературный вечер, кинопросмотр и театрализованное представление. Некоторые из этих форм сформированы изначально не в музейной среде, но, тем не менее, они приобретают музейное значение, когда с их помощью воплощается идея синтеза предметной среды и искусства. В реализации такой формы, как музейный праздник, важную роль играет неформальная обстановка, эффект сопричастности происходящему, участие в ходе действия. Таким образом, музейные границы раздвигаются, музейное значение приобретают традиции, обряды и ритуалы, национальное искусство, сохранению и возрождению которого посвящено происходящее.

Одним из самых актуальных и востребованных направлений развития культурно-образовательных технологий является деятельность в виртуальном пространстве. Это одно из трех главных направлений, выделенных в рамках Федерального проекта «Цифровая культура» 2019-2024 гг. В данном случае под цифровой культурой понимается цифровизация услуг и формирование информационного пространства в сфере культуры. Одним из основных направлений деятельности по становлению и формированию цифровой культуры является создание и размещение контента в сети Интернет, а также создание мультимедиа гидов с использованием технологий дополнительной

реальности. В последние годы виртуальная музейная деятельность получила стремительное развитие. Чаще всего она базируется на веб-сайте музея, оптимизированном для экспозиции музейных экспонатов или же в виртуальном музее. Виртуальный музей представляет собой совершенно новую реальность, выходящую за рамки традиционного представления о музее. Экспозиция виртуального музея постоянна лишь в своём развитии, выставки могут «работать» годами, их количество не регламентировано, и все выставки связаны с появлением новой идеи, интересного проекта или желанием показать художника с новой стороны. Всё это позволяет предоставлять информацию о музее, его деятельности и его культурных продуктах и услугах гораздо большему количеству населения, возможно формирование отдельной категории посетителей, которые никогда не были в «реальном» музее, но при этом являются пользователями контента, предоставляемого музеем в виртуальном пространстве.

Все представленные направления культурно-образовательных технологий сочетают в себе принципы воспитания, развития и обучения, которые несут следующую смысловую нагрузку:

- воспитание - формирование музейной культуры, эстетического восприятия, художественного вкуса;
- развитие - творческое совершенствование личности, формирование её ценностных ориентаций;
- образование (обучение) — формирование опыта общения с музейным памятником, навыков творческой деятельности (Андреева, 2020, цит. по: Столяров, 2004)

Наиболее эффективные формы носят комплексный характер, как и направления, в рамках которых работают культурно-образовательные технологии, они подвижны и изменчивы под воздействием тех исторических изменений, новых научных исследований и разработок, запросов общества. Однако, основной принцип культурно-образовательных форм – предоставление

возможности посетителям заниматься тем, что их интересует, и создание условий для самореализации.

Все культурно-образовательные технологии пусть и представляют четко организованную последовательность действий, но при их реализации возможно применение огромного множества разных форм, методов и средств. Существуют различные способы классификации культурно-образовательных технологий:

- по характеру содержания и структуры – обучающие и воспитывающие;
- по используемым методам и средствам – объяснительно-иллюстративные, творческие, репродуктивные, диалогические, игровые и коммуникативные;
- по функционально-организационному признаку – массовые, групповые и индивидуальные (Григорьева, 2004).

То, каким образом сочетать формы, методы и средства, полностью зависит от целей осуществляемой деятельности.

Каждый музей в своей работе использует культурно-образовательные технологии, т.к. осуществление культурно-образовательной деятельности является неотъемлемой частью деятельности любого музея, это одно из основополагающих направлений его деятельности.

Сотрудничество частных и государственных музеев происходит на регулярной основе, и все крупные российские частные и государственные музеи периодически сотрудничают между собой. Частым явлением является проведение совместных выставок, т.к. выставки являются наиболее мобильным инструментом подлинной музейной коммуникации. Межмузейные выставки привлекают гораздо больше интереса аудитории и средств массовой информации, нежели выставки отдельных музеев. Однако, существует множество партнёрских проектов по другим направлениям деятельности, помимо выставочной, совместно музеи осваивают основы менеджмента и

маркетинга в новых экономических условиях, а также реализуют проекты в области инклюзии, научной и культурно-образовательной деятельности.

В данной области показателен опыт г. Санкт-Петербурга, культурное пространство которого отличается высокой степенью насыщенности и интеграции. Этому содействует внимание со стороны глав города и формирование комплексной государственной культурной политики, целью которой является развитие бренда г. Санкт-Петербурга как культурной столицы России. Для её реализации были объединены общественные структуры, организации сферы культуры, бизнеса и власти, т.к. партнёрские стратегии помогают добиться значительных результатов.

Важным проектом, объединяющем музеи города, является фестиваль Про Арте «Современное искусство в традиционном музее», существующий с 2000 г. Осенью 2019 г. состоялся юбилейный, 15 выпуск фестиваля. В программе фестиваля, помимо выставочных проектов, используются культурно-образовательные технологии различной направленности: информационное обеспечение сайта проекта, экскурсии по выставкам в рамках информирования; лекции в целях обучения; встречи с художниками для реализации направления общения; арт-медитации для развития творческих начал; кинопоказы для реализации функции отдыха. Важным инструментом, повышающим посещаемость каждого музея, задействованного в проекте, является наличие единого билета. Результатом проекта стало расширение аудитории музеев-участников проекта, новая интерпретация их собраний и коллекций, благодаря участию молодых художников. Проект стал толчком для выстраивания коммуникации как между государственными музеями города, так и с некоммерческими негосударственными участниками общегородского культурного процесса, в которые входили и частные музеи. Произошло освоение механизмов конкурсного участия и подготовки проектной документации.

Важное место в области культурно-образовательной деятельности занимает проект «Детские дни в Петербурге», реализуемый на протяжении 15

лет. Он объединяет музеи, работающие с детской и семейной аудиторией. Фестиваль ставит перед собой две цели: первая – развитие музейно-образовательной деятельности в городе, формирование увлекательного события – игры путешествия «1, 2, 3, 4, 5 – я иду искать» на осенних школьных каникулах для детской аудитории; вторая – создание площадки для взаимодействия и обмена опытом, межмузейного партнерства и повышения квалификации сотрудников образовательных служб музеев.

В фестивале принимают участие 20 музеев, на базе которых реализуется игра. Участники получают игровые путеводители, созданные с учетом детской психологии в целях изучения детской аудиторией музейных экспозиций и общую карту игры. При реализации проекта используется большое количество культурно-образовательных технологий различной направленности: это экскурсии, мастер-классы, интерактивные выставки, прогулки, игры и т.д.

Актуальность развития партнёрских отношений между музеями, необходимость развития культурно-образовательной деятельности продвигает центр социальных инноваций «Социальный опыт», организованный в рамках программы «Эффективная филантропия» Благотворительного фонда В. Потанина. Это проект, организатором которого является некоммерческое партнёрство «Центр развития музейного дела», занимающийся образовательными и просветительскими проектами, ориентированными на посетителей и сотрудников музея.

Он работает в четырех форматах:

- Образовательно-проектные лаборатории, каждая из которых включает образовательный курс, лабораторию и учебный проект на одной из музейных площадок.
- Онлайн-журнал «Музейный опыт» — информационный ресурс о лучших практиках взаимодействия российских и зарубежных музеев с семейной, детской и подростковой аудиторией.

- «Музейное посольство» — новый формат обмена знаниями и впечатлениями о важных музейных событиях в разных городах и странах — так же, как о лучших практиках местных музеев в сфере работы с семейной аудиторией.
- V Всероссийский музейный форум по детским программам

Помимо прочих, целью проекта является пропаганда преимуществ партнерства в образовательной и социокультурной деятельности музея.

Деятельность центра обобщает имеющийся опыт культурно-образовательной деятельности музея, формирует новые направления его развития, а также актуализирует и продвигает необходимость партнёрства при осуществлении культурно-образовательной деятельности музея.

В настоящее время существует множество видов поддержки межмузейных проектов: в рамках благотворительной программы «Музейный десант» Фонда Потанина ежегодно проводится грантовый конкурс на поддержку программ межмузейного сотрудничества. Премия «Музейный олимп» имеет специальную номинацию «За межмузейный проект»: «осуществление межмузейной деятельности, способствующей расширению межмузейного пространства и укреплению межмузейных связей», в которых могут принимать участие и частные музеи, зарегистрированные, в соответствии с действующим законодательством, как некоммерческие учреждения.

Таким образом, совместная деятельность частных и государственных музеев является актуальным направлением развития музейной области, а применение культурно-образовательных технологий в партнёрских проектах несет положительный эффект и имеет высокую результативность как и для аудитории музеев, так и для их сотрудников.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ

Сотрудничество частных и государственных музеев является распространённым и устойчивым явлением среди крупных государственных и частных музеев России. Однако, в регионах ситуация обстоит несколько иначе, и, согласно данным, полученным в ходе исследования опыта сотрудничества частных и государственных музеев г. Красноярска, можно сказать, что такой вид партнёрства не является распространённым в музейной среде города.

Частные музеи имеют множество проблем, связанных с организацией их деятельности, решение которых требует в том числе и государственного участия. Необходимо, во-первых, как на государственном, так и на региональном уровне разработать нормативно-правовую базу деятельности частных музеев, механизмы государственной поддержки и взаимодействия с государственными структурами, в том числе и музеями. Это даст возможность существующим частным музеям развивать свою деятельность, опираясь на законодательные акты, иметь готовые механизмы работы. Проведение на регулярной основе обучающих мероприятий для специалистов частных музеев, мероприятий по обмену опытом между частными и государственными музеями позволит владельцам и сотрудникам частных музеев получить информацию о менеджменте музейной деятельности, стратегическом и тактическом планировании и других аспектах управления музеем, выстроить деятельность своего музея в соответствии с профессиональными стандартами сферы, получить понимание возможных вариантов, механизмов частно-государственного сотрудничества и его результатов, выстроить коммуникацию с государственными музеями города. Выстраивание партнёрских отношений не только на территории города, но и на территории региона позволит повысить узнаваемость музеев в регионе, увеличить количество межмузейного партнёрства и выстроить единую музейную сеть.

Значительную роль в межмузейном сотрудничестве играют культурно-образовательные технологии. Их применение в совместных проектах частных и

государственных музеев позволяет использовать большое количество форм работы с посетителями благодаря разнонаправленности культурно-образовательных технологий. Партнёрская деятельность музеев помогает наиболее полно реализовать поставленную проблему; охватывает большее количество посетителей, чем деятельность одного музея, тем самым привлекает новую аудиторию в музеи, участвующие в проекте; межмузейные проекты, благодаря их масштабности, часто получают большую огласку в СМИ и большой общественный резонанс, что позволяет привлечь к ним больше внимания и, соответственно, посетителей; благодаря использованию культурно-образовательных технологий в партнёрских музейных проектах увеличивается их социальный эффект: происходит личностное духовно-нравственное развитие посетителей, их просвещение, проявление общекультурных и поликультурных ценностей на основе изучения экспозиций разнопрофильных музеев и участия в культурно-образовательной деятельности на их основе; благодаря этой деятельности активизируется подготовка посетителей к выполнению разных социальных и межличностных ролей с целью регулирования общественных отношений. Совместное использование культурно-образовательных технологий создает площадку для активного взаимодействия сотрудников частных и государственных музеев, обмена опытом, повышения профессиональной квалификации, установление долгосрочных контактов.

3 ПРОЕКТ «МУЗЕЙНЫЙ ВСАДНИК»

Обоснование проекта:

Музейное пространство г. Красноярска характеризуется невключенностью частных музеев в единое музейное пространство, низким уровнем развития сотрудничества частных и государственных музеев, отсутствием у них выработанных механизмов взаимодействия и налаживания коммуникации. Такое положение существует из-за отсутствия нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность частных музеев, отсутствием механизмов включения их в общее музейное пространство, выстраивания партнёрских отношений с государственными музеями города. Также для частных музеев характерна хаотичная организация деятельности, низкая посещаемость и практически полное отсутствие кадрового ресурса. Проект призван создать площадку для сотрудничества государственных и частных музеев города, установления коммуникации с культурной и общественной сферой города, развития профессиональных компетенций участников проекта и привлечения в музеи новой аудитории. Для реализации поставленных целей и задач используется культурно-образовательная деятельность музеев, являющаяся эффективным способом воздействия на аудиторию и играющая важную роль в воспитании, развитии и обучении. Это связано с сменой образовательной парадигмы в обществе, и роль музеев, как институтов, осуществляющих культурно-образовательную деятельность, актуализировалась, т.к. принципы культурно-образовательной музейной деятельности соответствуют ценностям, нормам, мотивам, характерным для новой образовательной парадигмы.

Сфера проектирования: профессиональная культура

Актуальность:

Одним из основных направлений деятельности развития музейного дела, обозначенном в «Концепции развития деятельности музеев в Российской Федерации до 2030 года», является сохранение и развитие музейной сети

Российской Федерации как основы единого культурного пространства страны. В настоящее время музейная сеть РФ характеризуется наличием 3 видов музея: государственных, общественных и частных. Государство только начинает обращать внимание на частные музеи, создаваемые и функционирующие благодаря частной инициативе и на средства учредителей. В конце 2020 года Министерством культуры РФ, Союзом музеев России и Ассоциацией частных музеев России была подписана «Программа развития частных музеев на 2021-2023 годы». Её ключевая идея – интеграция частных музеев в единое музейное пространство страны и включение их наряду с федеральными, региональными и ведомственными музеями в государственные программы, реализуемые Минкультуры России. Также сформирован реестр частных музеев, в который вошли около 500 организаций, имеющих в своих коллекциях предметы Музейного фонда Российской Федерации.

Развитие партнёрских отношений между частными и государственными музеями является эффективным способом выстраивания единого музейного пространства города и страны, выгодным для обеих сторон и активно используемым крупными государственными и частными музеями. На данный момент региональные частные музеи сталкиваются с множеством проблем: отсутствие не только финансовых, и человеческих ресурсов для осуществления разнонаправленной деятельности организации, неимение достаточного количества знаний о музейном менеджменте, маркетинге, возможностях взаимодействия с коммерческими и некоммерческими структурами, отсутствие механизмов поддержки со стороны государства. Интеграция частных и государственных музеев на основе совместных проектов позволяет создать площадку для обмена опытом между представленными структурами, повышения профессиональных навыков, установления надежных долгосрочных контактов. Межмузейные проекты позволяют многоаспектно раскрыть поднятую тему; охватывают большее количество посетителей, т.к. включают в деятельность аудиторию каждого музея-участника; благодаря их масштабности, они получают

большую огласку в СМИ, что позволяет также привлечь большее количество населения к участию в проекте.

Реализация проекта на основе культурно-образовательных технологий, благодаря их разнонаправленности, даёт возможность использовать обширное количество разнообразных форм работы с аудиторией и комплексно на неё воздействовать. Они сочетают в себе принципы воспитания, развития и обучения, воздействуют на интеллектуальную, нравственную и социальную сферу. Культурно-образовательные технологии являются эффективным инструментом работы с детской аудиторией, образовательная работа с которой, в связи с модернизацией современной системы образования, изменением парадигмы образования в обществе, появлением общественного запроса на новые, развлекательные формы работы с посетителем, претерпевает значительные изменения. Интеграция музеев на основе культурно-образовательной деятельности позволяет задействовать внутренние и внешние ресурсы для соответствия требованиям, предъявляемым им в настоящее время, и в то же время осуществлять работу в приоритетных направлениях деятельности, выделяемых в государственных нормативно-правовых актах.

Характеристика проблем:

- Отсутствие сформированного единого музейного пространства города как жизненной и социокультурной сферы общества, имеющей территориальную протяженность, включающую в себя все многообразие культурных форм, внутри которой происходят культурные процессы;
- Невключенность частных музеев в межмузейные проекты;
- Отсутствие налаженных каналов взаимодействия у частных и государственных музеев города;
- Отсутствие достаточного количества информации у частных музеев о музейном менеджменте, маркетинге, системе

выстраивания коммуникации с внешней средой, участия в конкурсах.

Проблемы, потребности и интересы группы:

Целевая аудитория проекта – профессиональное музейное сообщество г. Красноярска, в том числе владельцы и сотрудники частных музеев г. Красноярска. Из-за отсутствия нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность частных музеев, отсутствия профессиональных знаний в области музейного менеджмента, маркетинга, они осуществляют свою деятельность «вслепую» и хаотично, не ставя целей, и, соответственно, не разрабатывая планов своей деятельности. Посещаемость частных музеев, по сравнению с государственными, достаточно низкая, а доходы от реализации экспозиционно-выставочной и экскурсионной деятельности, в наибольшей степени характерных для частных музеев города, незначительны и позволяют покрывать лишь оплату коммунальных услуг. Для частных музеев также характерно низкое количество сотрудников, часто ограничивающееся только владельцем музея, его семьей или близкими друзьями, порой осуществляющих деятельность на безвозмездной основе, из-за чего реализация нескольких направлений музейной деятельности затруднительна. У них отсутствует система внешних коммуникаций: с профессиональным сообществом и организациями в сфере культуры; с администрацией города, органами управления культурой; с организациями сферы бизнеса; образовательными учреждениями города. Частное музейное сообщество нуждается в нормативно-правовой базе, регулирующей их деятельность и формирующей механизмы сотрудничества с различными структурами города; сотрудникам частных музеев необходимо получение профессиональных знаний в области музейного менеджмента, маркетинга для целеного выстраивания собственной деятельности и привлечения аудитории в музей; необходимо создания системы коммуникаций для развития своей деятельности.

Цель: создание площадки для взаимодействия и обмена опытом, межмузейного партнерства и повышения квалификации сотрудников образовательных служб музеев на основе межмузейного культурно-образовательного проекта

Задачи:

1. Включение частных музеев в совместную деятельность с государственными музеями;
2. Установление коммуникации частных музеев с культурными учреждениями и общественными организациями города;
3. Развитие навыков целеполагания, проектирования, планирования у участников проекта;
4. Развитие культурно-образовательного музейного пространства города;
5. Привлечение в музеи-участники новой аудитории;
6. Задействование в качестве партнёров в проекте учреждений культуры различного профиля, помимо музейного;

Форма проекта: межмузейный фестиваль

Содержание проекта:

В проекте задействованы 10 государственных и частных музеев г. Красноярска, отбираемых на конкурсной основе специально созданной группой, состоящей из руководителя проекта, команды сценаристов игры, а также фокус-группы, формируемой из семей с детьми различного возраста. Отбор заявок осуществляется на основе мотивации автора заявки и музея к участию в проекте; организационной готовности музея; видении маршрута игровой программы.

Проект состоит из основной и параллельной программы. Основная программа включает в себя прохождение участниками игрового квеста на основе маршрутного листа, являющегося путеводителем по каждому

музею, задействованному в маршруте. Маршрутный лист включает в себя следующие данные:

- Краткую информацию о музее и его коллекциях;
- Условные обозначения, используемые в маршруте, например: знак лупы – рассмотри внимательнее; знак карандаша – запиши, зарисуй; восклицательный знак – подсказка; знак дома – домашнее задание;
- Схематичное изображение музея с списком остановок, во время которых необходимо выполнять задания;
- Задания различной направленности, связанные с изучением экспонатов музея, их экспликаций. В процессе прохождения необходимо отвечать на вопросы, связанные с музейными предметами, выбирать правильный вариант ответа из предложенных, делать зарисовки, заполнять кроссворды и выполнять другие задания, представленные в маршрутном листе;
- Объяснительно-иллюстративный материал по теме маршрута;
- Риторические вопросы, призванные акцентировать внимание на конкретном экспонате, элементе, действии или ощущении;
- Текстовый пояснительный материал.

Сложность заданий определяется той возрастной возрастной категорией детей, для которой разработан маршрутный лист. Аудитория проекта делится на детей следующего возраста:

- От 5 до 8 лет
- От 7 до 10 лет
- От 11 до 14 лет

Маршрутные листы разрабатываются на основе психологических особенностей каждой целевой группы, и включают в себя 4 листа формата А4. Для детей от 5 до 8 лет маршруты содержат более простые задания, выполняемые совместно с родителями. В основном, это задания по типу «вычеркни один из предметов», «нарисуй», «обведи», в то время как маршруты для аудитории от 11 до 14 лет содержат более сложную для понимания информацию, наиболее конкретизированные задания, требующие анализа и применения уже имеющихся у ребенка знаний, полученных в школе.

Каждый музей участник-разрабатывает маршрут для определённой аудитории. Возможна музеем разработка как одного маршрута, направленного на одну целевую группу, так и разработка трёх разных маршрутов для каждой из групп.

Представленное возрастное деление является условным и носит рекомендательный характер. Родители вправе самостоятельно выбирать маршрут, ориентируясь на его тематику или целей посещения музея.

Помимо маршрутного листа, на кассе музея детям выдается общая карта игры, на которой обозначены маршруты для каждой возрастной группы. После прохождения маршрута на карте необходимо поставить специальную печать у волонтеров, задействованных в реализации проекта, или музейных смотрительниц, означающую освоение маршрута. При прохождении всех маршрутов, разработанных для своей возрастной группы, дети получают специальный диплом и сувенирную продукцию фестиваля.

Параллельная программа фестиваля состоит из мероприятий, реализуемых с помощью различных культурно-образовательных технологий:

- Мастер-классы;
- Экскурсии;
- Игровые программы;
- Квесты;

- Спектакли и т.д.

В отличие от основной программы, участие в которой не требует предварительной записи, события параллельной программы предполагают регистрацию, т.к. количество участников строго ограничено. Мероприятия параллельной программы также разрабатываются музеями участниками с возможным привлечением других организаций культуры, например, театров, для показа спектакля для детской аудитории. Таким образом, формируется коммуникация не только между музеями г. Красноярска, в неё включаются и другие учреждения культуры, расширяется спектр предоставляемых форм для детей.

Т.к. проект направлен на создание единого музейного пространства города, включение в него частных музеев, создание площадки для совместной деятельности и обмена опытом, частные музеи г. Красноярска приглашаются к участию в проекте вне конкурсного отбора. Для приглашения командой-организаторов подготавливается информационное письмо, в котором содержится основная информация о проекте, сроках, этапах его реализации, механизмах поддержки и помощи в процессе подготовки к участию в проекте, и эффекте, который получают частные музеи при участии. В связи с проблемой отсутствия у частных музеев человеческих ресурсов, к работе с ними возможно привлечение сотрудников других музеев, студентов старших курсов профильных направлений обучения, волонтеров, готовых помогать музею в ходе проекта и совместно с музеями разрабатывать маршруты, оказывать помощь непосредственно на этапе реализации проектов.

Для развития профессиональных навыков музейного сообщества, в том числе и сотрудников частных музеев, работа над маршрутами будет вестись совместно в составе проектной группы, в которую должны войти руководитель проекта, сценаристы, кураторы проекта от музеев-участников. Каждый маршрутный лист обсуждается, вносятся корректировки, предложения. В конце формируются итоговые маршруты, презентуемые группе. Возможно

задействование в оценке маршрутов специалистов из других городов, имеющих опыт организации подобных фестивалей. Впервые подобный проект был реализован в г. Санкт-Петербурге – «Игра-путешествие – 1,2,3,4,5 – я иду искать», в рамках фестиваля «Детские дни в Петербурге»; затем в г. Москве, Калининграде, Перми, Владивостоке, а также в Эстонии и в Хельсинки. Опыт коллег поможет избежать некоторых возможных ошибок и создать эффективные, продуманные, интересные для целевой аудитории маршруты. Таким образом создается площадка для обмена опытом не только с городскими музеями, но с коллегами из разных регионов.

Проект предполагает участие в форме небольших групп – 1 взрослый на 2-3 детей. Таким образом детям интереснее и легче работать с путеводителем при личном участии взрослого; некоторые задания для детей от 5 до 8 лет и от 7 до 10 лет предполагают участие взрослого; соблюдаются нормы Роспотребнадзора, введённые в связи с тяжёлой эпидемиологической ситуацией.

Для реализации проекта необходимо создать сайт, который будет включать в себя информацию о проекте, информацию о музеях-участниках, описание основной программы, описание параллельной программы, список маршрутов для каждой возрастной категории, даты реализации проекта, рекомендации по посещению и др. информацию. Также необходимо создание страниц проекта в социальных сетях: Facebook, Instagram, Вконтакте.

Этапы реализации проекта:

Таблица 4. Этапы реализации проекта

Подготовительный этап			
Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Обоснование
Отбор музеев-участников путём подачи конкурсных заявок	Дедлайн подачи заявки – 17.04.2022	Руководитель проекта	Конкурсный отбор позволяет выявить те музеи, которые организационно

	Результаты отбора – 24.04.2022		и идейно способны участвовать в проекте
Демонстрация авторами отобранных программ в процессе обхода музея	25.04.2022-01.05.2022	Руководитель проекта	Необходимость соотнесения пространства музея с предложенной программой для лучшего понимания предложенной программы
Мозговой штурм с авторами заявок, руководителями проектов и фокус-группами	01.05.2022-05.05.2022	Руководитель проекта	Обсуждение программ, внесение предложений по изменению программ, формирование параллельной программы
Сбор материалов, написание сценариев, программ	05.05.2022-16.06.2020	Кураторы проекта от музеев-участников	Необходимость детальной проработки предложенных программ, внесение правок
Разработка и наполнение сайта, социальных сетей проекта	01.05.2022-15.07.2022		Для осуществления пиар-компания проекта необходим сайт и социальные сети проекта для изучения потенциальной аудиторией более подробной информации о музее

Формирование технических заданий по визуальному и оформлению маршрутных листов	20.05.2022-20.06.2022	Кураторы проекта от музеев-участников	Необходимо сформировать техническое задания для разработки дизайна, макетов маршрутных листов
Презентация разработанных маршрутов проектной группе	16.06.2022-19.06.2022	Руководитель проекта	Для согласования созданных маршрутов, обмена опытом и т.д.
Пиар-компания проекта, задействующая пиар-службы музеев-участников	16.06.2022-24.10.2022	Кураторы проекта от музеев-участников	Качественная пиар-компания требует продолжительного времени реализации
Этап реализации проекта			
Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Обоснование
Организация работы волонтеров в музеях-участниках проекта	24.10.2022-14.11.2022	Кураторы программ музеев-участников	Необходимо для тех музеев, которые имеют недостаток человеческих ресурсов для самостоятельной реализации проекта
Реализация мероприятий параллельной программы музеями участниками-проекта согласно из расписанию	24.10.2022-14.11.2022	Ответственные, назначенные музеями	Мероприятия параллельной программы проводятся музеями-участниками

Заполнение сайта актуальной информацией о ходе реализации проекта	24.10.2022-14.11.2022	SMM-специалист проекта	Сайт проекта должен постоянно обновляться для того, чтобы посетитель получал актуальную информацию о работе музеев-участников и возможных изменениях в программе
Ведение социальных сетей, предоставление актуальной информации о работе музеев-участников, проведение игр, опросов, конкурсов	24.10.2022-14.11.2022	SMM-специалист проекта	Из социальных сетей люди получают необходимую актуальную информацию о ходе проекта; социальные сети являются способом коммуникации с аудиторией, позволяют устанавливать контакт на основе различных форм взаимодействия.
Организация пространства, где посетители могут оставить отзывы о проекте: внутри каждого музея, на сайте, в социальных сетях.	24.10-2022-...	Кураторы программ музеев-участников, SMM-специалист	Для дальнейшего обобщения, анализа полученных в ходе реализации проекта данных, дальнейшей работы над ошибками
Заключительный этап			

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный	Обоснование
Рефлексия по проекту совместно со всеми участниками проекта	17.11.2021-18.11.2021	Руководитель проекта	Необходима для обмена опытом и эмоциями от реализации проекта, обозначения трудностей, возникших в ходе реализации для их дальнейшего решения
Сбор отзывов, полученных в ходе проекта и после его завершения, подготовка отчетов музеями участниками, анализ полученных данных	15.11.2022-02.12.2022	Руководитель проекта	Анализ количественных и качественных показателей эффективности проекта, выделение сильных и слабых сторон проекта для дальнейшей работы
Организация выдачи сувенирной продукции для прошедших все маршруты для своей возрастной категории	16.11.2022-21.11.2022	Ответственный из проектной группы	

Основная программа проекта реализуется с помощью такой формы, как квест. Прохождение квеста участниками происходит на основе маршрутных листов, которые выступают медиаторами между ребенком и экспозицией музея. При необходимости, дети могут воспользоваться помощью родителей или волонтеров, находящихся в музеях во время работы проекта.

Параллельная программа составляется основе различных направлений культурно-образовательной деятельности музея:

- В рамках информирования используются такие формы, как экскурсия, в том числе с использованием театрализации, т.к. эти особенно эффективен в работе с детской аудиторией, он позволяет воздействовать на чувственно-эмоциональную сферу ребенка. Также присутствуют игровые прогулки, квесты и др.
- Для обучения музеями-участниками подготавливаются музейные уроки, игровые занятия, образовательные квесты, позволяющие совместить игровые и культурно-образовательные технологии в одном формате для эффективного воздействия на детскую аудиторию;
- В рамках развития творческих начал организуются мастер-классы, эксперименты, являющиеся эффективной формой работы для развития практических навыков в области искусства;
- Для реализации отдыха посетителей музеями-участниками проекта организуются мероприятия таких форм, как концерт, театральная постановка, экспериментальное шоу.

Музеи-участники могут реализовывать интерактивные программы, состоящие из нескольких мероприятий, организованных в различных формах. Примерное содержание программы, реализуемой на базе «Красноярского музея игрушки и рукоделия», может содержать следующие мероприятия: тематическую экскурсию, мастер-классы по изготовлению кукол и игрушек, экспромт-театр. Возможно установления взаимодействия с КГБУК «Красноярский театр кукол» и создание программы, направленной на создание театральных кукол.

Основная и параллельная программа формируются на основе общей темы фестиваля, формируемой заблаговременно проектной группой фестиваля и сообщаемой перед началом конкурсного отбора желающим.

Партнёрами проекта могут выступать некоммерческие и коммерческие организации, например:

- Культурные и досуговые учреждения г. Красноярск;
- Детские досугово-развлекательные организации;
- Кинотеатры и др. организации, работающие с детской и семейной целевой аудиторией.

Партнёрская деятельность может осуществляться на основе совместных мероприятий параллельной программы; коммерческие организации предоставляют сертификаты на свои услуги, возможность бесплатного посещения своих организаций, скидки для аудитории проекта на свои услуги и продукты. Материалы, предоставленные партнёрами, могут служить призами в конкурсах, проводимых как в рамках параллельной программы, так и в рамках онлайн-розыгрышей, викторин и конкурсов.

Для информационного освещения проекта задействуется наработанная база информационных партнёров музеев-участников проекта.

Смета расходов:

Таблица 5. Смета расходов

Статья расходов	Примерная стоимость (с учетом НДС)
Разработка и обслуживание сайта в период пиар-компании и работы проекта (7 месяцев)	160 000 р.
ЗП программисту (5 месяцев)	100 000 р.
SMM-специалисты, контент-менеджеры	Оплата за счёт бюджетных средств музеев
Бумага А4 для распечатки цветных маршрутов, общих музейных карт (20шт x 500 листов)	6 000 р.
Цветная печать	Распечатка происходит на базе музеев-участников

Изготовление печатей для проставления отметок на общих музейных картах (1 печать x 10 музеев-участников)	8 000 р.
Оплата координаторам проекта	Из бюджетных средств музеев
Разработка дизайна маршрутных листов, карт	30 000 р.
Сувенирная продукция для детей, прошедших все маршруты своего возраста – рюкзак-раскраска с логотипом музея (150 шт)	30 000 р.
Реклама во внутренних радио супермаркетов, торговых центров города	40 000 р.
Таргетированная реклама	60 000 р.
Общий бюджет:	434 000 р.

Ресурсная база проекта:

Нормативно-правовой ресурс:

Внешние документы:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации о культуре»;
- Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года;
- Стратегия развития деятельности музеев в Российской Федерации до 2030 г.;
- Постановление от 16.10.2020 № 31 «О дополнительных мерах по снижению рисков распространения COVID-19 в период сезонного подъема заболеваемости острыми респираторными вирусными инфекциями и гриппом»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;

- Федеральный закон “О некоммерческих организациях” от 12.01.1996 N 7-ФЗ.

Внутренние документы:

- Положение проекта;
- Уставные документы музеев-участников проекта;
- Срочные трудовые договоры;

Кадровый ресурс:

Таблица 6. Кадровый ресурс

Основная деятельность	Состав
Команда организаторов проекта	Координатор и руководитель проекта; Координаторы и авторы заявок от музеев-участников; Сценаристы; Фокус-группа.
Техническое обеспечение работы сайта:	Разработчик сайта, контент-менеджеры.
Пиар-компания проекта	Сотрудники пиар-служб музеев участников, smm-специалисты и специалисты по таргетированной рекламе.
Помощь в процессе подготовки и реализации проекта	Студенты профильных специальностей на добровольной основе или в рамках прохождения практики; Волонтеры.
Организация мероприятий в рамках параллельной программы	Сотрудники музеев-участников проекта; сотрудники учреждений культуры города: театров, библиотек и т.д.; сотрудники общественных коммерческих и некоммерческих организаций.

Финансовый ресурс:

- Бюджетные средства музеев-участников проекта;
- Внебюджетные средства: средства, выделяемые благотворительными фондами на грантовой основе (Благотворительный фонд В. Потанина: программа «Музейный десант», фонд Президентских грантов и т.д.); финансовая поддержка заинтересованных в реализации проекта сторон.

Материально-технический ресурс:

- Здания, сооружения и прилегающие объекты музеев-участников проекта;
- Помещения и аудитории, в которых реализуются мероприятия проекта;
- Музейные экспонаты;
- Компьютерное оборудование;
- Инвентарь и оборудование, необходимое для реализации мероприятий.

Риски:

Таблица 7. Риски реализации проекта

Возможные риски	Нивелирование рисков
Финансовые риски	
Нехватка средств на реализацию проекта	Предусмотреть возможность привлечения дополнительных средств Возможность партнёрского сотрудничества
Несвоевременное финансирование	Указание точных сроков финансирования
Повышение стоимости услуг, необходимых материалов	При заключении сделок использовать договоры с указанием точной стоимости услуг Предусмотреть возможность привлечения дополнительных средств,

	составить бюджет с учетом возможности повышения стоимости
Технические риски	
Проблемы в работе сайта	В договоре со сторонним специалистом, приглашённым для разработки сайта, прописать условие устранения технических неполадок в работе сайта на этапе подготовки, реализации и завершения проекта
Внешние риски	
Инфляция	Предусмотреть инфляцию при расчете бюджета проекта
Ухудшение эпидемиологической ситуации, введение ограничительных мер	Организовано посещение малыми группами, не более 4х человек, для продолжения деятельности в условиях ограничительных мер Соблюдение всех требований Роспотребнадзора: ношение масок, наличие санитайзера, соблюдение социальной дистанции, прохождение маршрутов по записи и расписанию.
Внутренние риски	
Отказ частных музеев принимать участие в проекте	В зависимости от причины, данный риск можно нивелировать несколькими способами: Причина недостатка кадрового ресурса в частных учреждениях решается привлечением студентов профильных специализаций для работы над маршрутами, а также привлечением волонтеров для работы с аудиторией непосредственно на этапе реализации проекта Отсутствие понимания методов и способов построения маршрута внутри музея решается совместной работой команды

	<p>организаторов проекта, сценаристов, оказанием помощи в процессе подготовки проекта</p> <p>Отсутствие финансовых средств у учреждения для участия в проекте решается привлечением дополнительных средств организаторами проекта, с помощью которых и будет происходить реализация проекта</p>
<p>Недостаток опыта в разработке подобных маршрутов у музеев-участников</p>	<p>Совместная коллективная работа над каждым из маршрутов, привлечение опытных сценаристов, привлечение экспертов в данной области для оценки выстроенных маршрутов и их эффективности</p>
<p>Непопулярность проекта, неэффективность выбранных форм</p>	<p>Проведение апробации маршрутов на фокус-группах, собранных из семей с детьми подходящего возраста</p>

Результат реализации проекта:

Благодаря совместной работе частных и государственных музеев, над маршрутами проекта, мероприятиями параллельной программы, опоре на опыт коллег из других регионов, создается площадка для взаимодействия и обмена опытом, межмузейного партнёрства. Частные музеи, благодаря совместной деятельности, приобретают навыки целеполагания, планирования, организации, проектирования и др., таким образом улучшая свои знания в области музейного менеджмента, которые в последствии могут внедрять в работу своего музея. Включение в проект не только музейных учреждений, но и других разнопрофильных учреждений города, общественных организаций позволяет формировать коммуникацию не только между музеями, но и со всей культурной сферой города, таким образом формируя единое культурное пространство. Благодаря участию нескольких музеев, происходит обмен аудиторией между музеями, соответственно, повышается узнаваемость каждого музея-участника,

особенно важно это для частных музеев, у которых, согласно результатам социологического исследования, достаточно низкая популярность у городского сообщества. Совместная деятельность музеев, интеграция имеющихся у каждого их них ресурсов, позволяет формировать культурно-образовательное пространство города, в котором реализуется большое количество форм работы с детской и семейной аудиторией.

Дальнейшее развитие проекта предполагает включение в фестивальную программу большего количества музеев-участников, формирование новых музейных маршрутов, выстраивание коммуникаций с новыми как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Возможно расширение аудитории проекта – разработку семейных программ для детей 3-5 лет, специальных программ для подростков. Также возможна разработка маршрутов для больших групп в количестве 15-20 человек для выстраивания взаимодействия с школами и приглашения школьных групп к участию в проекте.

Важным направлением развития будет внедрение в музейную программу онлайн-маршрутов, разработанных на базе чат-ботов Вконтакте. Открыв чат-бот, пользователи смогут в диалоговом режиме получать навигационные указания и игровые задания, давать свои ответы на вопросы игры, получать дополнительную информацию объектах и обратную связь по своим результатам в игре. Таким образом будет реализована одна из задач Национального проекта «Культура» - «Цифровая культура», а именно обеспечение широкого внедрения цифровых технологий в культурное пространство страны.

Для развития профессионального музейного сообщества возможна разработка методических материалов по разработке игровых маршрутов, внедрение которых возможно и в текущую деятельность музеев, а не только их осуществление в рамках работы проекта. Приоритетным является разработка образовательных мероприятий для сотрудников музеев, предшествующих подаче заявок на проекты, направленных на развитие профессиональных навыков, необходимых для межмузейного сотрудничества и организации работы

с детской и семейной аудиторией, обозначающих механизмы развития коммуникации с городскими сообществами и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование на тему «Музейный менеджмент средствами культурно-образовательных технологий: интеграция частных и государственных практик» позволяет сделать следующие выводы: музейный менеджмент является динамичной и подвижной структурой, призванной обеспечить эффективное существование и развитие музея в новых социально-экономических условиях, возникших в результате перехода от индустриального к постиндустриальному обществу. В настоящее время музей развивается, выстраивая стратегии открытости и доступности, партнёрства, расширения каналов музейной коммуникации, брендинга, маркетинговые стратегии, важной является культура участия. Взаимодействия музея с посетителем и местным сообществом определяют направления и динамику развития музейной коммуникации, степень его включённости в общественную жизнь. Важную роль в развитии музейного менеджмента играет сотрудничество с частными структурами. В процессе интеграции частных и государственных практик создаётся область инновационного роста музейной сферы и раскрытия как экономического, так и социального потенциала культуры. Музеи и бизнес имеют различные точки взаимодействия, и степень участия обеих сторон в сотрудничестве может различаться, однако, т.к. изначально оно осуществлялось в государственных интересах, сотрудничество всегда имеет четкую социальную направленность.

Особенностью частного музея, как одного из субъектов коммуникации государственного музея, является принадлежность как к частному сектору, так и к профессиональному музейному сообществу, что создаёт новые области взаимодействия государственных и частных структур. Значительную роль в межмузейном сотрудничестве играют культурно-образовательные технологии. Их применение в совместных проектах частных и государственных музеев позволяет использовать большое количество форм работы с посетителями благодаря разнонаправленности культурно-образовательных технологий. Важным является и возросшая востребованность культурно-образовательной

деятельности музея, произошедшая вследствие смены образовательных парадигм. В настоящее время музей можно назвать одним из институтов, осуществляющих «образование в течение всей жизни», направленное на овладение основами человеческой культуры, а не на получение узких профессиональных навыков. Интеграция частных и государственных практик на основе применения культурно-образовательных технологий позволяет задействовать внутренние и внешние ресурсы для увеличения эффективности взаимодействия как для аудитории проекта, так и для его субъектов.

Однако, в настоящее время партнёрство частных и государственных музеев развито, в основном, среди крупных институций, в регионах оно носит ограниченный характер. Результаты социологического исследования, проведённого методом экспертного интервью, позволили выявить факторы, влияющие на сотрудничество частных и государственных музеев в г. Красноярске. Сеть частных музеев города малоразвита, и большая часть из них не пользуется большой популярностью среди населения. Деятельность музеев реализуется, в основном, в экспозиционно-выставочном направлении и экскурсионном. При этом экскурсии также осуществляются нерегулярно и, чаще всего, с индивидуальными посетителями, организованное групповое посещение не поставлено на поток. Частные музеи имеют серьёзные финансовые ограничения: они существуют благодаря личным финансовым средствам их владельцев, а прибыль, получаемая от продажи входных билетов, позволяет покрыть только затраты на коммунальные услуги. Существует острая нехватка кадров: организация всей деятельности учреждения осуществляется силами их владельцев и членов семьи, что серьёзно ограничивает развитие музея. Важной является и нехватка профессиональных компетенций у владельцев музея, что влияет на достаточно хаотичную организацию работы музея: отсутствие системы учета и хранения экспонатов, сложности в выстраивании коммуникации с потенциальными партнёрами и т.д. На государственном уровне только начинает формироваться нормативно-правовая база для частных музеев,

представленная «Программой развития частных музеев на 2021-2023 г.», целью которой является интеграция частных музеев в единую музейную сеть страны, сохранение и развитие которой является одним из приоритетных направлений деятельности в рамках «Стратегии развития деятельности музеев в Российской Федерации на период до 2030 года». Таким образом, в результате исследования были выявлены факторы, затрудняющие сотрудничество частных и государственных музеев, заключающиеся в сложностях организации деятельности частных институций и отсутствии поддержки со стороны государства, выработанных механизмов сотрудничества с потенциальными партнёрами.

В рамках исследования был проведён анализ социокультурной ситуации. Выявлена область проблематики, включающая содержательную характеристику проблем. Соотнесены содержания проблем с ключевыми областями проблематики. Определена потенциальная аудитория проекта с учетом содержательной характеристики выявленной проблематики. Проведено экспертное интервью. Обоснован замысел социально-культурного проекта, направленный на решение выявленных проблем.

В результате исследования был разработан социокультурный проект, основанный на использовании культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик.

Культурно-образовательные технологии, благодаря своей разнонаправленности, предоставляют возможность работать с посетителями, используя обширное количество форм с разной степенью включенности аудитории в деятельность. Интеграция частных и государственных практик на основе культурно-образовательных технологий позволяет увеличить количественные и качественные показатели эффективности совместной деятельности, причём как для музеев-участников, так и для посетителей. Партнёрская деятельность позволяет создать площадку для обмена

профессиональным опытом, установления коммуникаций, включить частные музеи в единую музейную сеть страны.

Таким образом, в ходе исследования были выполнены следующие задачи: определено актуальное состояние развития музейного менеджмента и стратегии его развития; изучены области интеграции частных и государственных практик в опыте России; проанализирован опыт сотрудничества государственных и частных музеев в г. Красноярске; выявлены факторы, влияющие на интеграцию частных и государственных практик; разработан социокультурный проект, направленный на решение выявленных в ходе исследования проблем. Цель исследования, проведённого в рамках выпускной квалификационной работы, была достигнута: определена роль культурно-образовательных технологий в интеграции частных и государственных практик в музейном менеджменте. Гипотеза исследования, сформулированная следующим образом: «культурно-образовательные технологии социально-культурной деятельности являются основным инструментом коммуникации с посетителем в интеграции частных и государственных практик» была подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Абанкина Ирина Всеволодовна, Абанкина Татьяна Всеволодовна, Филатова Людмила Михайловна Интеграция образования и культуры. Ресурсный потенциал // Образовательная политика. 2020. №1
2. Абанкина Т.В. Модель многоканального финансирования организаций культуры: социальное партнерство культуры, власти и бизнеса.
3. Аблаев И.М. Основные принципы государственно-частного партнерства в условиях модернизации российской экономики // Экономические науки. 2013. № 2. С. 17-20.
4. Ариарский М. А., Ивлиева И. А. Общекультурное развитие личности в системе непрерывного профессионального образования : монография / Российская академия образования, Институт педагогики и психологии профессионального образования. Казань : Данис, 2007. 155 с. : табл.
5. Бутенко Н.В. Образовательное пространство музея искусств в развитии культурной личности в период детства // Вестник ЧГПУ. 2013. №3.
6. Варнавский В.Г., Клименко А.В., Королев В.А. и др. Государственно-частное партнерство: теория и практика. М.: Изд-во ВШЭ, 2010. 287 с.
7. Воробьева Галина Игнатьевна РЕАЛИЗАЦИЯ КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АСТРАХАНСКОГО КРАЕВЕДЧЕСКОГО МУЗЕЯ // Культурный ландшафт регионов. 2020. №2.
8. Г.Н. Новикова. Технологические основы социокультурной деятельности. 3-е изд., испр. и доп. - М.: МГУКИ, 2010. - 158 с.
9. Галкина Т.В. О выявлении эффективных форм музейно-педагогической деятельности в российских и зарубежных музеях науки и техники // Вестник ТГПУ. 2014. №3 (144).
10. Гребенникова, Т. Г Менеджмент и маркетинг в музейной деятельности. Барнаул: АлтГУ, 2013.

11. Григорьева Е.И. Современные технологии социально-культурной деятельности. Тамбов: Першина, 2004.
12. Денчев Стоян, Петева Ирена, Велев Евгени, Тахиров Мюмюн. Инновационные подходы и эффективная практика развития культурного менеджмента в контексте культурно-образовательных процессов // Развитие системы высшего образования в сфере культуры: научный и образовательный опыт. - Орёл: Орловский государственный институт культуры, 2015.
13. Дымникова Мария Юрьевна. Квест как форма музейно-педагогической деятельности // Вестник СПбГИК. 2019. №1 (38).
14. Е.И. Григорьева. Современные технологии социально-культурной деятельности. Тамбов: ТГУ им. Державина, 284 с
15. Еремина Е.А. Особенности налогово-правового стимулирования институтов государственно-частного партнерства, благотворительной деятельности и меценатства как инструментов финансового обеспечения государственных учреждений культуры // Ленинградский юридический журнал. 2019. №3 (57).
16. Зиновьева Юлия Владимировна. Межмузейные проекты в развитии культурного пространства Санкт-Петербурга // Вестник СПбГИК. 2017. №2 (31).
17. Зиновьева Юлия Владимировна. Музейный фестиваль в современной культуре // Вестник СПбГИК. 2018. №2 (35).
18. Зиновьева Юлия Владимировна, Мацкевич Юлия Юрьевна. Музей и его партнеры: взаимодействие с местным сообществом // ТРУДЫ СПбГИК. 2015.
19. Зиновьева Юлия Владимировна, Мацкевич Юлия Юрьевна. Музей и его партнеры: взаимодействие с местным сообществом // ТРУДЫ СПбГИК. 2015. №.

- 20.Игнатюк Н.А. Государственно-частное партнерство. М.: Юстицинформ, 2012. 382 с.
- 21.Ильинская Н.И. Культурно-образовательное пространство музеев как педагогический феномен // Знание. Понимание. Умение. 2011. №4.
- 22.Капустин С.Н. Коммуникативная функция в управлении // Российское предпринимательство. 2002. №2.
23. Кетова Л. М. Музейная педагогика как инновационная педагогическая технология // Человек в мире культуры. 2012. №4.
- 24.Кирсанов Андрей Романович Приватизация арендованных объектов культурного наследия, находившихся до передачи в аренду в неудовлетворительном состоянии // Имущественные отношения в РФ. 2018. №7 (202).
- 25.Полякова Елена Александровна Развитие музея как образовательной формы культуры // Вестн. Том. гос. ун-та. История. 2014. №6 (32).
- 26.Киселева Т.Г., Красильников Ю.Д. Социально-культурная деятельность. - М.: МГУКИ, 2004,539 с.
- 27.Костоглодова Е.Д. Адаптация механизмов государственно-частного партнерства в сфере культуры // Финансовые исследования. 2014. №3 (44).
- 28.Кошевой Олег Сергеевич, Селезнева Екатерина Сергеевна Использование модели В. Врума – Ф. Йеттона как инструмента принятия эффективных управленческих решений // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. №2 (6).
- 29.Красовский ЮД. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ, 2000
30. Кретьева С.А. Культурно-образовательная деятельность в музеях университетов: зарубежный опыт // Вестн. Том. гос. ун-та. Культурология и искусствоведение. 2016. №1 (21).

31. Кроуфорд М.Д. Методы музейного менеджмента и их использование в музеях России // Вестник томского государственного университета. 2017. №421.
32. Кроуфорд Мария Дмитриевна Методы музейного менеджмента и их использование в музеях России // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №421.
33. Культурно-образовательная деятельность // Музейное дело России. М., 2003 ; Озерова Д.Е. Культурно-образовательная деятельность музеев в России и за рубежом : метод. указания. Ярославль, 2011.
34. Купцова Ирина Александровна, Елизарова Анна Олеговна КУЛЬТУРНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СТРУКТУРЕ ДЕТСКОГО ДОСУГА: АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК // Педагогика и психология образования. 2020. №3.
35. Ливанцова С.Ю. Возникновение и развитие музейного менеджмента как составной части управления музеем // Жизнь Земли. 2017. №37.
36. Лысенко Нина Александровна Культурно-образовательное пространство: дошкольное образовательное учреждение - музей // Проблемы современного педагогического образования. 2018. №59-2.
37. Макарова Ольга Николаевна, Мартыненко Ольга Валерьевна, Домнин Антон Дмитриевич Оценка эффективности аутсорсинга в организациях социально-культурной сферы // Практический маркетинг. 2016.
38. Макеева И.А. Культурно-образовательная деятельность музея: содержание и формы // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2011. №4.
39. Макеева И.А. Культурно-образовательная деятельность музея: содержание и формы // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2011. №4.
40. Мастеница Е.Н. Музейный мир в XXI веке: векторы развития // Труды Санкт-Петербургского гос. ин-та культуры. 2015. Т. 212. С. 19–26.

41. Милованов К.Ю. Педагогическая роль музеев в социокультурном пространстве современной России // Ценности и смыслы. 2013. №6 (28).
42. Михайлова, Т. Б. Менеджмент музеев : учеб.-метод. пособие / Т. Б. Михайлова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 88 с.
43. Мотина В. В. Культурно-образовательная деятельность музеев и музейная педагогика // ТРУДЫ СПБГИК. 2013. №.
44. Музаёва О.В Менеджмент в современном музее // Молодой ученый. 2019. №13.
45. Мурзина И. Я. Концепция развития регионального культурно-образовательного пространства // Человек в мире культуры. 2013. №3.
46. Нагорная М.С., Шевцова В.В. Практика государственно-частного партнёрства в сфере сохранения культурного наследия России // Управление в современных системах. 2018. №1 (17).
47. Нечаев М.П., Назаренко-Матвеева Т.М. Международное сетевое культурно-образовательное взаимодействие в рамках проекта "Россия - Индонезия: диалог образовательных систем" // Вестник РМАТ. 2018. №4.
48. Новиков А.М. Основания педагогики : пособие для авт. учеб. и преподавателей педагогики. М., 2010.
49. О создании рабочей группы по развитию государственно-частного партнерства в сфере культуры. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mkrf.ru/documents/o-sozdanii-rabochey-gruppy-po-razvitiyu-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sfere-kultury/>
50. Отчет по осуществлению независимой оценки качества работы учреждений культуры, подведомственных Комитету по культуре Санкт-Петербурга: социол. мониторинг музеев // Комитет по культуре Санкт-Петербурга: офиц. сайт. 2015.

51. Казакова Галина Михайловна Культурный капитал, культурные индустрии и индустрии культуры: понятийные поиски // Вестн. Том. гос. ун-та. Культурология и искусствоведение. 2020. №37.
52. Левченко И.А., Торосян В.Г. МЕЦЕНАТСТВО КАК ЭЛЕМЕНТ КУЛЬТУРНОЙ ПОЛИТИКИ // Культурная жизнь Юга России. 2020. №1 (76).
53. Перечень поручений по итогам совместного заседания Госсовета и Совета по культуре и искусству. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/47511> (дата обращения 14.01.2018) Единый государственный реестр объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mkrf.ru/ais-egrkn/>
54. Попова Л.В., Пикуленко М.М. Педагогические принципы и различные подходы к реализации образовательных программ в музеях // Жизнь Земли. 2016. №2. Матэрыялы навукова-практычнай канферэнцыі : (па выніках навукова-даследчай работы супрацоўнікаў Нацыянальнага Полацкага гісторыка-культурнага музея-запаведніка ў 2019 г.) / уклад. Т. У. Явіч ; навук. рэд. Т. А. Джумантаева. — Мінск : Медысонт, 2020. — 228 с.
55. Сапанжа Ольга Сергеевна Музейное образование и музейная педагогика в Российской академической традиции и практике музейного дела: границы использования понятий и их содержание // Общество: социология, психология, педагогика. 2017.
56. Сапанжа Ольга Сергеевна Музейное образование и музейная педагогика в Российской академической традиции и практике музейного дела: границы использования понятий и их содержание // Общество: социология, психология, педагогика. 2017. №1.

57. Семенова Н.Н., Ишуткина К.А. Развитие системы финансового обеспечения культуры на основе механизма государственно-частного партнерства // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №28 (313).
58. Серяева Мария Геннадьевна Финансирование сферы культуры Российской Федерации и показатели результативности ее развития // АНИ: экономика и управление. 2019. №2 (27).
59. Смирнова Э.В. Трансформация функций музея в современном социокультурном пространстве // Magister Dixit. 2014. №2 (14).
60. Спиридонов А.А. Государственно-частное партнерство: понятие и перспективы законодательного регулирования // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2010. № 1. С.36-41.
61. Столяров Б.А. Музейная педагогика. История, теория, практика. М., 2004.
62. Суслов И.Н. Образовательно-развивающие функции экспозиции кафедрального общественного историкокультурологического музея // ОНВ. 2010. №2 (86)
63. Таушканова Юлия Александровна Социально-педагогические особенности использования культурно-образовательных технологий // Kant. 2016. №1 (18).
64. Тимофеева Л.С. Трансформация образовательной функции музея: историческая ретроспектива (XVIII начало XX вв.) // ВМ. 2010. №1.
65. Уварова Т.А. Развивающие возможности искусства в контексте современного образовательного процесса // Отечественная и зарубежная педагогика. 2013. №5 (14).
66. Урядникова, А. В. [Перевод] Ключевые понятия музеологии / А. В. Урядникова [Электронный ресурс].— Режим доступа: http://icom-russia.com/upload/iblock/53_2/5323743f731b222714f20ba0205ec238.pdf.— Дата доступа: 15.11.2019 г.

- 67.Фомин Максим Валерьевич Государство и бизнес: социокультурные аспекты взаимодействия // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. №1.
- 68.Фугелова Татьяна Анатольевна, Шанина Мария Алексеевна ФОРМИРОВАНИЕ ИСТОРИЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ У ДЕТЕЙ МЛАДШЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА ПОСРЕДСТВОМ ВКЛЮЧЕНИЯ В МУЗЕЙНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (НА ПРИМЕРЕ ИСТОРИЧЕСКОГО ПАРКА "РОССИЯ - МОЯ ИСТОРИЯ") // Вестн. Том. гос. ун-та. Культурология и искусствоведение. 2020. №38.
- 69.Ченцова Оксана Валериевна Просветительская функция музеев: трансформация в контексте культурных запросов времени // Культурное наследие России. 2020. №1.
- 70.Шарковская Наталия Владимировна ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОТРАСЛЕВЫХ ИНСТИТУЦИЯХ КУЛЬТУРНОГО ПРОФИЛЯ: ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД // Вестник МГУКИ. 2020. №6 (98).
- 71.Юренева Т.Ю. Музееведение. 2 изд. М.: Академический Проект, 2004, 560 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты экспертного интервью

Эксперт - Владимир Лузан - директор КГБУК «Красноярский художественный музей им. В.И. Сурикова».

1. Что вы знаете о сотрудничестве частных и государственных музеев?

Сотрудничество частных музеев и государственных музеев происходит регулярно, и все более-менее крупные художественные музеи, краеведческие музеи и др. периодически взаимодействуют друг с другом и с частными галереями.

2. Был ли у вашего музея такой опыт или вы знаете примеры такого сотрудничества?

Как таковых частных музеев у нас не так уж и много, самые популярные – это «Гараж», естественно, «Музей русского импрессионизма», ну и ещё ряд каких-то других. Поэтому мы, в свою очередь, тоже постоянно взаимодействуем с ними, как минимум один проект в год с частным музеем у нас проходит. Например, мы взаимодействуем с питерской галереей, системно взаимодействуем какая-то там галери, постоянно взаимодействуем с нашей красноярской «Арт-галереей Романовых», периодически возникают ещё какие-то взаимодействия, в этом году, точнее, в следующем, мы будем отправлять работу Колядинского в «Музей русского импрессионизма», которая будет участвовать в выставке. Т.е. это взаимодействие на постоянной основе.

3. Выделите, пожалуйста, плюсы и минусы сотрудничества частных и государственных музеев для каждой из сторон

Естественно, здесь больше плюсов. Минусов в таком взаимодействии я, в принципе, не вижу, потому что это позволяет расширять аудиторию, привлекать те предметы, которых нет в государственных музеях, и, поэтому, повторяюсь, здесь одни плюсы.

4. Какие Вы видите перспективы совместной деятельности частных и государственных музеев?

Перспективы, на мой взгляд, достаточно стабильные, если не будет принято каких-то законодательных ограничений, которые могут это взаимодействие как-то нарушить. Даже это

взаимодействие будет со временем только усиливаться, потому что в России появляются новые музейные пространства, выставочные пространства, и их функционирование на основе только государственных и муниципальных музеев в принципе невозможно. В любом случае, всегда частные музейные институции будут к этому привлекаться, также, собственно, как и государственные музеи будут привлекаться к взаимодействию с частными институциями.

5. Как музеям, при желании работать друг с другом, стоит устанавливать партнёрские отношения?

Чем больше партнёрских отношений, тем лучше всем. В первую очередь, посетителям, и самим музеям, это, в том числе, и какие-то финансовые результаты, это прибыльная тема для всех участников, поэтому, это партнёрство нужно только укреплять, расширять и развивать.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Результаты экспертного интервью

Эксперт – Катерина Борисенко, заведующая отделом истории КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей».

1. Что вы знаете о сотрудничестве частных и государственных музеев?

Партнерство и взаимодействие частных и государственных музеев существует. Актуально ли это? Да, актуально, почему нет, от этого никому не плохо, и есть только положительные моменты от этого сотрудничества. Всё, что приводит к развитию музейной деятельности – это всегда интересно и оценивается исключительно положительно.

2. Был ли у вашего музея такой опыт или вы знаете примеры такого сотрудничества?

В нашем музее этот опыт весьма ограничен и случается в очень редких случаях.

Было взаимодействие с музеем игрушки и рукоделия. Наталья Владимировна Сафонова – создательница музея, выросла из частного коллекционера и создала свой музей, когда её коллекции стали настолько большими, что выставлять их в «Городе ремесел» стало попросту невозможным. Она открыла собственный музей, так совпало, что у неё освободились площади и была группа людей, которая помогла ей из бывшего автосервиса переделать музей. С ней мы работали с ней 4 раза. Опыт заключался в следующем: мы брали из её коллекции экспонаты для проведения собственных выставок. Первый опыт – создание выставки «В куклы играют все». Она проходила в 2019 году в 3 классе на пароходе «Святитель-Николай». Была достаточно большая выставка, с Натальи Владимировны были экспонаты, с нас – всё остальное. Большую работу по разработке художественного проекта, созданию конструкций, по заказу витрин, оформлению и обслуживанию выставок сделал краеведческий музей. Наталья Владимировна на договорной основе, по финансовой оплате предоставляла нам своих кукол и в некоторых случаях ещё игрушки и некоторые элементы декора для внешнего оформления выставки. Работала выставка немного – в ноябре 2019 мы её открыли, а весной началась пандемия. Музей закрылся, до лета выставка не работала. Мы думали, что когда музей откроется, она продолжит работать, но... По каким-то причинам было решено эту выставку свернуть и выставку попросил к себе «Железногорский выставочный музейный центр». Мы её во время пандемии демонтировали. Мы, совместно с Натальей Владимировной убрали все экспонаты, а затем, когда все её куклы были собраны и уехали к ней, мы демонтировали все конструкции - очень много корпусных модулей, которые нужно было

собрать, это не 3-4 витрины. Потом это перевозили в Железногорск и монтировали это же на их площадях. Там выставка работала тоже немного, т.к. ГХК понадобилась выставочная площадь, поэтому через месяц после работы выставку решили закрыть и там.

Второй опыт сотрудничества с Натальей Владимировной – выставка «Путь к успеху». Выставка работала до 1 июня 2021 года, пока, в связи с ЧС (паводок) с парохода не эвакуировали все экспонаты. Н.В. представлена там как один из участников выставки. О чём выставка? Это 13 наших красноярских современников, которые родились в XX веке, воспитывались, получили образование. Потом на их жизненный путь пришёлся период становления рыночных отношений, 1990-х, 2000-х, это люди, которые достигли успеха в своей сфере (всего 13 сфер), стали известными, успешными, возможно, состоятельными. Деньги - не критерий успеха в нашем случае, это действительно высокие результаты в их виде деятельности. Наталья Владимировна была показана как человек, который на собственной коллекции создал частный музей, без какой-либо государственной поддержки, исключительно на собственные деньги и средства. Для витрины и киоска Наталья Владимировна выдала нам два экспоната, две куклы фирмы «Lenci», итальянские, 1930-х годов. Сейчас выставка демонтирована, но будет восстанавливаться снова.

Третье взаимодействие – выставка в трюме «Святителя Николая», «Дед Мороз и ёлка», она была открыта в конце 2020 года и работала до середины января. Наталья Владимировна предоставила для коллекции дедов морозов, около 40, ещё были снегурочки, снеговики. Мы, чтобы дополнить и украсить экспозицию, всё это декорировали из материалов наших фондов. Мы оплатили аренду экспонатов, а прибыль с работы выставки поступала краеведческому музею.

Четвертое взаимодействие – Наталья Владимировна дала несколько экспонатов на выставку «Россия-Франция», которая работает в «Музее-усадьбе» Г.В. Юдина. Не могу сказать, сколько единиц, т.к. выставку делала не я.

3. Выделите, пожалуйста, плюсы и минусы сотрудничества частных и государственных музеев для каждой из сторон

Отрицательных сторон я не вижу. Положительные – здесь, я думаю, это взаимовыгодное сотрудничество. Если говорить о нашем опыте, то можно сказать, что у Натальи Владимировны ещё недостаточно хорошо построена реклама своего музея, и как бы они не старались и не вели популяризаторскую деятельность в соц. сетях, ситуация складывается не самым благоприятным образом. Возможно, пока что на это влияет местонахождение музея. Многие люди ещё не знают, что там есть музей, хотя он существует

достаточно давно, да и место проходное, автовокзал ведь. Может быть, блокирует здание магазина, который находится перед ним, и люди не знают о существовании музея, поэтому не ходят туда. И Наталья Владимировна пытается расшевелить администрацию города, чтобы управление культуры направляло посетителей, но, в основном, они работают либо с индивидуальными посетителями, которые свободно заходят, и иногда с школьными группами, но это не поставлено на поток и основано исключительно на знании конкретного учителя об этом музее. В основном, учителя либо о музее не знают, либо не вывозят туда учеников. Естественно, это не какой-либо личный зуб на Наталью Владимировну или тему, просто гораздо проще свозить детей в краеведческий музей, где всё связано с историей края, и таким образом, возможно, закрыть учебную дисциплину по краеведению. А т.к. вывоз детей - достаточно сложная процедура, требует многих согласований, в том числе с полицией, поэтому, когда класс раз в год собирается выехать в музей, им гораздо проще съездить в тот музей, который им хорошо известен. А в такие музеи, как у Натальи Владимировны, с такими изысканными экспонатами, доезжают не все. Поэтому, когда мы берем у них экспонаты, мы делаем рекламу музею, т.к. сообщаем о том, что это коллекции не нашего музея, а «Музея игрушки и рукоделия». В большом количестве на выставке находились различные буклеты, раздаточный материал, который никогда не заканчивался, т.к. постоянно допечатывался. Люди могли брать буклеты, а после этого доехать до музея.

Какой плюс для нас – у нас уже более 500 000 экспонатов. Это большое количество, очень. Но экспонатов такой стоимости и такой направленности у нас в фондах практически нет. И когда мы берём у неё те экспонаты, которые нам не свойственны, мы в том числе расширяем и группу среди своих посетителей, которые не смогли добраться до Натальи Владимировны, но смогли доехать до нас и посмотреть такие редкие экспонаты. Как правило, мы комплектуем фонды, которые относятся к нашему краю, но её экспонаты не относятся к нашему краю, и вряд ли они когда-либо у нас появятся, и взять их в аренду – это вполне себе удобный вариант. Кроме того, есть ещё такая вещь... Это, с одной стороны, плюс, с другой стороны, мы заложники этой ситуации. Т.к. все наши экспонаты связаны с краеведением, диапазон их направлений огромен, т.к. весь окружающий мир – это экспонат. В связи с этим, мы не можем собрать коллекцию всех рубанков, например, или утюгов, прялок, как делают некоторые частные музеи, например, «Музей Николаевки». Может быть, они могут говорить, что у них более богатая коллекция железных утюгов или прялок. У нас нет задачи собрать весь спектр подобных экспонатов, то, что у нас есть несколько – для нас уже достаточно. Фонды не резиновые, у нас нет достаточного количества выставочных площадей, чтобы это всё экспонировать. Это наша большая проблема. Но у нас нет задачи показать абсолютно все

фотоаппараты старые, мы не музей техники, мы музей всего. Поэтому, когда есть возможность повзаимодействовать с кем-то, у кого коллекция более широкая, а нам это удобно, то почему бы и нет. Также и у нас плюсом является потенциальное расширение посетителей, т.к. люди могут прийти посмотреть что-то новенькое, не из наших фондов. Да и кому-то, возможно, было удобнее прийти в краеведческий музей, чтобы посмотреть коллекции Натальи Владимировны, а не ехать непосредственно к ней.

Еще из плюсов для частных музеев сотрудничества с государственными... У частных музеев нет такой системы учета, как у государственных. У нас это поставлено на рельсы давным-давно. Все перемещения фиксируются актами, приказами. Любое движение предметов фиксируется. Вероятность того, что экспонат где-то потеряется, нулевая. Это исключено. К тому же, у нас есть замечательная система по учету экспонатов – «Камис». Это база данных, в которых содержится вся информация о наших музейных предметах. Каждый экспонат учитывается, создается акт о его выдаче, сохранности и т.д. У Наталья Владимировна отсутствует система учета, и она никогда не делает никакой документации при участии в выставках. Мы говорили с ней об этом, ей нужно временно прекратить приобретение и разобраться с тем, что у неё есть. Или продолжать покупать, но выделить какого-то человека, который занялся бы учетом. Если не говорить о каких-то музейных программах, то хотя бы какую-то вордовскую систему стоит завести. В блокнотике она фиксирует, где и за сколько она купила, но отдельной карточки каждого предмета нет. Частным музеям легче приобрести (у нас приобретения почти нет), но это хаос. Даже Наталья Владимировна не знает точно, сколько у неё кукол, где их месторасположение. С т.з. безопасности экспонатов – это не самый ответственный подход. Это всё держится только на коллекционере, на его ответственности и желании.

4. Какие Вы видите перспективы совместной деятельности частных и государственных музеев?

Перспективы в нашем городе не широки. Даже если расширить категорию «частный музей» до частного коллекционера, то такого взаимодействия даже больше, чем с частными музеями. Например, есть мужчина, который собирает коллекцию значков, связанных с полетом в космос, и мы, помимо собственных коллекций, выставляли предметы его коллекции. Он дал несколько стендов со своими значками, посвящёнными полету в космос. В «Литературном музее им. В.П. Астафьева» была выставка закладок Головчанова, и ему хорошо, что её коллекцию увидело большое количество людей, и нам, потому что у нас коллекция закладок не такая богатая.

Перспектив у нас, к сожалению, не так много, т.к. частных музеев у нас не так много. Особенно, если взаимодействие происходит с другими районами, это значительно всё усложняет. Затраты на транспортировку, перевоз... Если говорить о городских музеях, то их мало, и специфика у нас не совпадает. Мы, конечно, можем брать экспонаты у кого-то, но, т.к. мы подведомственное учреждение культуры, мы пишем отчеты, и в них учитывается перемещение только тех экспонатов, которые принадлежат нашему музею. Мы можем взять сколько угодно и у кого угодно экспонатов, написать, что была такая-то выставка, но число и движение экспонатов не фиксируется. Поэтому никакого интереса, кроме как в привлечении посетителей, у нас нет, т.к. в отчете это никак не зафиксируется. Хотя нас никто не ограничивает. Но от частных музеев предложений не поступает. От нас была инициатива к Наталье Владимировне, она исходила от нашей администрации, от Валентины Ивановны Ярошевской, которая знакома с Натальей Владимировной, воодушевлена и высоко оценивает её дело, поэтому ей хотелось ей помочь и раскрутить её частный музей. А больше никто не приглашал.

5. Как музеям, при желании работать друг с другом, стоит устанавливать партнёрские отношения?

Договорная основа. Они вправе абсолютно, как частный музей, требовать за выдачу своих экспонатов деньги, мы заинтересованы в этом, и в пределах разумного, готовы за это заплатить. И почему бы это сотрудничество не расширять... Дело в том, что не с кем особо его расширять, вот в чём главная сложность именно нашего региона и города. Если говорить о взаимодействии с частными музеями других регионов, то это тоже сложно, т.к. другие регионы находятся достаточно далеко, транспортировка экспонатов – очень сложная процедура, всё оплачивается очень высокими страховками, и организовать перелёт между регионами очень сложно. Гораздо проще это сделать в одном регионе, в рамках ведомства министерства культуры, и нам проще взаимодействовать с государственными музеями. Но это всё достаточно редко, т.к. это деньги, которые не хочет платить ни одно, ни другое ведомство. Но больших, объективных причин, останавливающих сотрудничество, нет, поэтому, если частные музеи будут появляться, то мы не зарекаемся от сотрудничества. С тем, что кто-то хочет взять наши экспонаты, вообще никто не обращался.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты экспертного интервью

Эксперт – Илья Куклинский, заместитель директора по экспозиционно-выставочной работе и маркетингу КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей».

1. Что вы знаете о сотрудничестве частных и государственных музеев? (формы и т.д.)

Я знаю, что в современной музейной практике сотрудничество частных и государственных музеев очень распространено.

2. Был ли у вашего музея такой опыт или вы знаете примеры такого сотрудничества?

У нашего музея был опыт сотрудничества с частными музеями: Музей русского импрессионизма (г. Москва), Музей игрушки и рукоделия (г. Красноярск).

3. Выделите, пожалуйста, плюсы и минусы сотрудничества частных и государственных музеев для каждой из сторон

Для обеих сторон подобное сотрудничество имеет ряд плюсов: а) возможность привлечения редких экспонатов и коллекций для демонстрации на совместных выставках на площадке частного музея или на площадке государственного музея, б) привлечение редких экспонатов и коллекций может происходить на платной основе, а значит организация предоставляющая свои экспонаты получает дополнительный доход; к минусам можно отнести: а) сложность оформления процедуры передачи экспонатов из государственного музея на выставки частного музея, т.к. для осуществления этой передачи необходимо соблюдение ряда условий (страховка, паспорт безопасности, оформление выдачи экспонатов через Министерство культуры и т.д.), б) отсутствие дополнительных выставочных площадей у государственных музеев (в частности у нашего музея), отсутствие каких-либо дополнительных выставочных площадей у большинства частных музеев.

4. Какие Вы видите перспективы совместной деятельности частных и государственных музеев?

У частных и государственных музеев есть хорошие перспективы для совместного сотрудничества.

5. Как музеям, при желании работать друг с другом, стоит устанавливать партнёрские отношения?

Партнёрские отношения нужно устанавливать на взаимовыгодных условиях с максимальной заботой о музейных экспонатах.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты экспертного интервью

Эксперт – Михаил Шестаков, владелец и основатель музея-мастерской «Шестаков-реставрация».

1. Что вы знаете о сотрудничестве частных и государственных музеев?

Частные и государственные музеи – это несращиваемые структуры. Вместе сосуществовать они не могут.

2. Был ли у вашего музея такой опыт или вы знаете примеры такого сотрудничества?

Опыт у нас уже был такой в середине 1990х годов. Мы выставляли свои мотоциклы в «Культурно-историческом центре» только благодаря хорошему личному расположению Михаила Павловича. Он пошёл на встречу группе энтузиастов, которые имели раритетные мотоциклы, хотели их позиционировать. Он предоставил несколько помещений, мастерских и небольшое помещение для экспозиции. Экспозиция просуществовала около года, а потом закрылась. Мы были для этого музея как бельмо на глазу. Никакого финансирования со стороны государства мы не получали. Были какие-то попытки получить от государства помощь, гранты, но всё это не увенчалось успехом.

С нами никто никогда больше не пытался сотрудничать из государственных структур, был единственный опыт, и то, благодаря личной инициативе директора музея. Ну, собственно говоря, его начинание никто не поддержал, потому что это никому не важно.

3. Выделите, пожалуйста, плюсы и минусы сотрудничества частных и государственных музеев для каждой из сторон

Никаких плюсов и минусов, потому что никакого сотрудничества быть не может. Максимум – однобокое, выгодное только государственным музеям.

4. Какие Вы видите перспективы совместной деятельности частных и государственных музеев?

Никаких перспектив в принципе быть не может. Потому что это совершенно полярные организации, хоть и несущие одну и ту же идею: просвещение, показ предметов. Очень много

музеев частного порядка не выдерживают, закрываются, потому что нет никакой поддержки. Исключение – только если владелец музея очень и очень состоятельный человек. В Свердловской области есть музей Шиянова. Это очень состоятельный человек, который ради потехи собственного самолюбия коллекционирует мотоциклы и содержит музей. Он скупает уже отреставрированную технику, мы реставрируем сами, у нас своя мастерская. Поэтому никакой речи не может быть о сотрудничестве частных и государственных музеев. И даже то, что сейчас выпустили стратегию развития частных музеев – это всё проформа для галочки. Где-то в государстве есть люди, ответственные за культуру, и, чтобы создать видимость деятельности, они создают какие-то документы развития, в том числе и частных музеев. Частное и государственное – в любой отрасли не взаимосвязаны. Середины между ними не бывает. Вот и всё.

5. Как музеям, при желании работать друг с другом, стоит устанавливать партнёрские отношения?

Всё, что мы делаем в рамках частного музея – это только наше дело и никого не интересует. Вообще, почему это происходит? Музеи сами по себе – это убыточная статья, они не приносят никакого дохода, а если туда прицепить ещё и частные музеи, у которых тоже вечная нехватка средств... У нас это держится на чистом энтузиазме. В нашем музее – меня и моего сына. Поэтому никакой связи с государственными структурами здесь попросту быть не может.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты экспертного интервью

Эксперт – Наталья Сафонова, владелица и основательница «Музея игрушки и рукоделия».

1. Что вы знаете о сотрудничестве частных и государственных музеев?

Это сотрудничество существует, но оно не очень большое в рамках нашего города

2. Был ли у вашего музея такой опыт или вы знаете примеры такого сотрудничества?

В моём музее большое количество экспонатов, которых нет, например, в краеведческом музее и др. государственных музеях, и очень часто государственные музеи берут у нас на экспозиции экспонаты для определённых выставок. Сейчас мы сотрудничаем с «Енисейским краеведческим музеем», у нас проходит совместная выставка: «Сибирский разговор», где представлены экспонаты енисейского краеведческого музея и наши. Затем, в прошлом году, у нас было две совместные выставки с «Красноярским краеведческим музеем», выставка «В куклы играют все» и выставка дедов морозов на новый год. И сейчас проходит выставка на площадке краеведческого музея, в юдинке. Выставка посвящена сотрудничеству России и Франции. Об этом можно почитать в интернете, там представлено порядка 10 экспонатов из нашего музея. То есть, частные музеи имеют возможность покупать экспонаты не согласовывая их с кем-то, больше возможностей для покупки. Так получилось, что у нашего музея большое количество экспонатов. Но, насколько я знаю, есть музеи, где нет таких богатых коллекций. Получается, мы даём больше государственному музею, чем он нам. Но нам почётно, что государственный музей нас продвигает. Мы гордимся тем, что помогаем государственным музеям.

3. Выделите, пожалуйста, плюсы и минусы сотрудничества частных и государственных музеев для каждой из сторон

Плюсы для частных музеев – это создание определённого имиджа благодаря тому, что частные музеи помогают государственным музеям. Насчёт минусов... Я даже не знаю, какие тут сложности. Лично для меня сложно то, что я должна свои экспонаты в экспозицию отдавать. Минус – временное отсутствие в моей коллекции экспонатов. А так, я думаю, это плюсы со всех сторон. Руководители наших, красноярских музеев, идут на встречу, и минусов я не вижу.

4. Какие Вы видите перспективы совместной деятельности частных и государственных музеев?

Я думаю, дальнейшее сотрудничество – это создание общего каталога музейных ценностей. Частные музеи – они же закрытые, коллекции не описаны, о них никто не знает, и будущее развитие я вижу в этом. Я, например, купила программу «1С: Музейный каталог», теперь у меня задача – описать свою коллекцию, чтобы она была в общем доступе, и возможно, кто-то заинтересуется и попросит у меня ещё экспонаты на выставки. А т.к. это происходит не всегда на безвозмездной основе, на предоставлении своих коллекций государственным музеям можно ещё и зарабатывать частным музеям.

5. Как музеям, при желании работать друг с другом, стоит устанавливать партнёрские отношения?

Мне кажется, в наше время – это личное и доброе желание людей. Сверху заставить работать никого нельзя. Пока что у нас нет ничего, регламентирующего работу частных музеев, и каналов оказания помощи, пока что эти механизмы работают на основе лишь частных договорённостей. Нормативно-правовая база относительно частных музеев вообще не разработана, она только начинает разрабатываться. Во время пандемии, в 2020 году государство стало обращать внимание на частные музеи, начали формировать реестр частных музеев. Пока это всё на заявительной форме. Я так думаю, будет разрабатываться нормативно-правовая база, которая отсеит большинство частных музеев. Потому что один из признаков частного музея и вообще музея – это некоммерческая организация. У меня, например, коммерческая организация, и я плачу налоги, но планирую зарегистрироваться как частное учреждение культуры – ЧУК, чтобы относиться смело к музеям. Также должны быть зарегистрированы материально-культурные ценности в общем каталоге ценностей. У нашего музея большая коллекция материальных ценностей, но они нигде не зарегистрированы. Перед моим музеем задачи стоят следующие – зарегистрировать ЧУК и внести музейные ценности в общий каталог, чтобы, возможно, его включили и в союз музеев России. Сейчас существует и союз частных музеев, и другие объединения, но это организации, которые не имеют юридических и правовых основ, не несут никакой защиты, они возникли, потому что появились заинтересованные в этом и инициативные люди.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

SWOT-анализ музея «Красноярский музей игрушки и рукоделия»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - обширная коллекция музейных экспонатов, которыми не обладают государственные музеи - уже имеющийся опыт частого сотрудничества с музеями города (Красноярский краеведческий музей, музей-усадьба Г.В. Юдина) и с музеями края (Енисейский краеведческий музей) - нет законодательных ограничений на вывоз, транспортировку и др. деятельность, касающуюся частных музейных коллекций 	<ul style="list-style-type: none"> - неразработанная нормативно-правовая база для частных музеев, из-за чего совместные проекты реализуются лишь на частных договорённостях - маленький штат сотрудников, что затрудняет развитие деятельности музея - отсутствие музейного каталога, что затрудняет общедоступность музейной коллекции в том числе и для возможных государственных партнёров
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - создание музейного каталога, который будет доступен всем желающим, в том числе и государственным музеям, которые смогут увидеть коллекции и на их основе сделать совместные выставки - получение материальной выгоды от увеличения сотрудничества с государственными музеями, т.к. часто совместные выставки реализуются на платной основе - совместная работа с государственными музеями над просветительскими, культурно-образовательными проектами, а не только выставочными (за счёт привлечения сотрудников со стороны государственного музея) - перевод из статуса коммерческой организации в частное учреждение культуры для включения в единый реестр 	<ul style="list-style-type: none"> - материальные трудности, которые могут остановить деятельность учреждения - нормативно-правовые ограничения, которые могут возникнуть при разработке документов, регламентирующих деятельность частных музеев. Например: ограничения на вывоз за пределы РФ предметов частной музейной коллекции; особые обязательства собственника по содержанию, учету, обеспечению безопасности предметов искусства, контроль за исполнением этих обязательств; государственный контроль за любыми сделками и переходом прав на предметы музейного фонда России и т.д. - Риск утраты права частной собственности на предметы искусства, включённые в состав Музейного фонда

<p>частных музеев и, при дальнейшей разработке нормативно-правовой базы частных музеев, получение поддержки со стороны государственных органов управления</p>	<p>- При повреждении музейных ценностей (при транспортировке, неаккуратном обращении и т.д.) нет законодательно определённой ответственности за нанесённый ущерб, т.к. музейные экспонаты частных коллекций не внесены в общий музейный фонд и не представляют для государства ценности</p>
---	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

SWOT-анализ КГБУК «Красноярский художественный музей им. В.И. Сурикова»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Взаимодействие с местными частными институциями, например, постоянное сотрудничество с кофейней Traveler's coffee - Опыт систематического взаимодействия с частными музеями: в ходе проведения экспертного интервью была получена информация об совместных проектах с музеем русского импрессионизма (г. Москва), частными галереями г. Санкт-Петербурга, а также с галереей Романовых (г. Красноярск) - Систематическое участие в проектах, проводимых частными организациями (например, КЭФ) - Большой штат квалифицированных специалистов - Наличие большой коллекции музейных предметов для проведения совместных выставок с частными музеями - музей представляет собой определённый бренд, точку притяжения, и сотрудничество с ним особенно выгодно для частных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие дополнительных выставочных площадей для демонстрации частных коллекций - При организации выставок на площадке частных музеев возникает большое количество сложностей, связанных с оформлением передачи предметов музейного фонда РФ
Возможности	Угрозы

<ul style="list-style-type: none">- Проведение выставок тех музейных экспонатов, которых нет в собственном фонде музея- Использование на совместных с частными музеями проектах тех форм работы, которые государственный музей ещё не реализовывал самостоятельно	
--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

SWOT-анализ музея музея-мастерской «Шестаков-реставрация»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - привлекательность музея для посетителей, основывающаяся на активном участии в экскурсионной работе владельцев музея - в коллекции музея есть уникальные, единственные в мире экспонаты - нет законодательных ограничений на вывоз, транспортировку и др. деятельность, касающуюся частных музейных коллекций 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие совместной работы с государственными музеями, другими частными организациями - многие экспонаты достаточно габаритные, не каждый музей имеет площади для их размещения - отсутствие каталога музейных ценностей - неразработанная нормативно-правовая база деятельности частных музеев, не регламентирующая отношения частных и государственных музеев
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - проведение совместных выставок с государственными музеями для повышения посещаемости, узнаваемости собственного музея - разработка общедоступного каталога музейных предметов для повышения вероятности возможности сотрудничества и для большей доступности музейной коллекции - осуществление культурно-образовательных, просветительских проектов совместно с государственными музеями - участие в совместных онлайн-проектах 	<ul style="list-style-type: none"> - материальные трудности, которые могут остановить деятельность учреждения - нормативно-правовые ограничения, которые могут возникнуть при разработке документов, регламентирующих деятельность частных музеев. Например: ограничения на вывоз за пределы РФ; особые обязательства собственника по содержанию, учету, обеспечению безопасности предметов искусства, контроль за исполнением этих обязательств; государственный контроль за любыми сделками и переходом прав на предметы музейного фонда России и т.д. - Риск утраты права частной собственности на предметы искусства, включённые в состав Музейного фонда - При повреждении музейных ценностей (при транспортировке, неаккуратном

	<p>обращении и т.д.) нет законодательно определённой ответственности за нанесённый ущерб, т.к. музейные экспонаты частных коллекций не внесены в общий музейный фонд и не представляют для государства ценности</p>
--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ И

SWOT-анализ музея КГБУК «Красноярский краевой краеведческий музей»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Большое количество площадок для проведения проектов, мероприятий из-за большого количества филиалов музея - Большой штат квалифицированных специалистов - Музей уже имеет опыт сотрудничества с частными музеями (Музей русского импрессионизма, г. Москва, Красноярский музей игрушки и рукоделия) - Обширный музейный фонд для проведения совместных выставок с частными музеями - Направленность музея позволяет тесно взаимодействовать с местными частными институциями 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие дополнительных выставочных площадей для демонстрации частных коллекций - При организации выставок на площадке частных музеев возникает большое количество сложностей, связанных с оформлением передачи предметов музейного фонда РФ
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Проведение выставок тех музейных экспонатов, которых нет в собственном фонде музея - Использование на совместных с частными музеями проектах тех форм работы, которые государственный музей ещё не реализовывал самостоятельно 	

	Название статьи, год издания	Содержание проблем	Область проблематики		Носитель проблемы
			Социально-культурная среда	Сфера жизнедеятельности	
1	Межмузейные проекты в развитии культурного пространства Санкт-Петербурга Зиновьева Ю.В. Вестник Санкт-Петербургского института культуры, 2017	Отсутствие единого сформированного культурного пространства города как жизненной и социокультурной сферы общества, имеющей территориальную протяженность, включающую в себя все многообразие культурных форм, внутри которой происходят культурные процессы	Культурно-историческая среда	Политическая	Культурная политика

2	Музейный фестиваль в современной культуре Ю.В. Зиновьева Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры, 2018	Необходимость совмещения рекреационных и образовательных технологий в музейных проектах, возникшая в ответ на изменения в культурной жизни страны, появление общественного запроса на развлекательные формы работы с посетителем	Духовно-нравственная	Политическая	Музей
3	Международное сетевое культурно-образовательное сотрудничество в рамках проекта «Россия - Индонезия. Диалог образовательных систем» Нечаев М.П., Назаренко-Матвеева Т.М. Вестник РМАТ, 2018	Необходимость задействования не только внутренних, но и внешних ресурсов для соответствия требованиям, предъявляемым в настоящее время к учреждениям, осуществляющим культурно-образовательную деятельность	Культурно-историческая	Политическая	Музей

4	<p>«Музей и его партнёры: взаимодействие с местным сообществом» Зиновьева Ю.В., Мацкевич Ю.Ю. Труды СПБГИК, 2015</p>	<p>Для того, чтобы отвечать культурным вызовам современности, музеи должны стать общественными институтами, ориентированными на сотрудничество с местным сообществом для достижения поставленных целей</p>	<p>Культурно-историческая среда</p>	<p>Образовательная</p>	<p>Музей</p>
5	<p>« Культурно-образовательное пространство: дошкольное образовательное учреждение – музей» Лысенко Н.А. Проблемы современного педагогического образования, 2018</p>	<p>Модернизация современной системы образования ставит перед дошкольной педагогикой задачу поиска способа удовлетворения потребностей ребенка в знаниях об окружающем мире в историческом аспекте, в чем ей помогают музеи, приобщающие к культуре в пространстве музея</p>	<p>Культурно-историческая</p>	<p>Образовательная</p>	<p>Музей</p>

6	<p>Формирование исторического сознания у детей младшего школьного возраста посредством включения в музейную деятельность (на примере исторического парка «Россия – моя история» Фугелова Т.А., Шанина М.А. Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2020</p>	<p>Необходимость формирования исторического сознания младших школьников как базы для понимания сущности социального развития в историческом масштабе и перспективе средствами культурно-образовательной музейной деятельности, воздействующими на интеллектуальную, социальную и нравственную сферу</p>	<p>Культурно-историческая</p>	<p>Образовательная</p>	<p>Музей</p>
---	---	---	-------------------------------	------------------------	--------------

7	Квест как форма музейно-педагогической деятельности	Интернет и современные компьютерные технологии позволяют реализовывать людям потребности в самореализации, рекреации, получении информации, не выходя из дома. В настоящее время существует тенденция выхода «в реальную жизнь», возникшая из-за перенасыщения людьми виртуальным пространством. Однако, при этом, люди имеют потребность использования привычных, свойственных для интернет-пространства, форм, которые необходимо внедрять учреждениям культуры для привлечения аудитории	Культурно-историческая	Досугово-рекреационная	Музей
---	---	---	------------------------	------------------------	-------

8	<p>«Культурно-образовательная деятельность в структуре детского досуга: анализ региональных практик» Купцова И.А., Елизарова А.О. Педагогика и психология образования, 2020</p>	<p>Трансформация всех систем дополнительного образования, происходящая под влиянием развития информационных технологий, возникновение принципиально других условий для осуществления культурных и образовательных практик требует осмысления не только ученых, педагогов и родителей, но и социально-культурных проектировщиков, сотрудников музейных учреждений</p>	Культурно-историческая	Образовательная	Музей
---	---	--	------------------------	-----------------	-------

9	<p>Просветительская функция музеев: трансформация в контексте культурных запросов времени</p> <p>Ченцова О.В. Культурное наследие России, 2020</p>	<p>В эпоху постмодерна человечество имеет гораздо больше времени для организации досуга, чем в предшествующие времена, поэтому музей переживает трансформацию, стараясь найти формы эффективного взаимодействия с запросами современной аудиторией с одновременным сохранением своей сущностной самобытности в области трансляции культурных ценностей</p>	<p>Культурно-историческая</p>	<p>Досугово-рекреационная</p>	<p>Музей</p>
10	<p>Интеграция образования и культуры. Ресурсный потенциал</p> <p>Абанкина И.В., Абанкина, Т.В., Филатова Л.М.</p>	<p>Важным вопросом в развитии образования на данный момент является вопрос формирования компетенций и навыков XXI века: знать и уметь работать с информацией, уметь применять знания на практике, жить в современном социуме в</p>	<p>Духовно-нравственная</p>	<p>Образовательная</p>	

	<p>Образовательная политика, 2020</p>	<p>соответствии с культурными нормами и правилами, работать в команде, развивать способности к самоорганизации и самостоятельности, к сотрудничеству и кооперации, уметь договариваться и обеспечивать добрососедские отношения</p> <p>Переосмысливается роль образования и культуры в развитии общества и креативного потенциала будущих поколений, акцентируется вклад культуры на развитие представленных выше компетенций. Способом формирования представленных компетенций служит такая форма взаимодействия, как эдьютеймент</p>			
--	---------------------------------------	--	--	--	--

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Гуманитарный институт
Кафедра рекламы и социально-культурной деятельности

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е. А. Ноздренко

«29» июля

2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
МУЗЕЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ СРЕДСТВАМИ КУЛЬТУРНО-
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: ИНТЕГРАЦИЯ ЧАСТНЫХ И
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРАКТИК
51.03.03 Социально-культурная деятельность
51.03.03.01 Менеджмент социально-культурной деятельности

Выпускник	<u>Метляева</u>		А. П. Метляева
Научный руководитель	_____	канд. филос. наук, доцент	А. В. Андреева
Нормоконтролер	<u>Пашова</u>		Э. В. Пашова

Красноярск 2021