

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И ПРИКЛАДНАЯ МУЗЕОЛОГИЯ

УДК 069.01

Реорганизация государственного музея-заповедника «Петергоф» в XXI в.

Р. В. Ковриков

Государственный музей-заповедник «Петергоф»,
Российская Федерация, 198516, Санкт-Петербург, Петергоф, ул. Разводная, 2

Для цитирования: Ковриков Р. В. 2020. Реорганизация государственного музея-заповедника «Петергоф» в XXI в. *Вопросы музеологии*, 11 (2), 144–156.
<https://doi.org/10.21638/11701/spbu27.2020.201>

В статье раскрывается содержание этапов модернизации Государственного музея-заповедника «Петергоф» в 2009–2020 гг., анализируется эффективность мер, разработанных руководством музея-заповедника в поддержку новых векторов музейного развития, представлены этапы трансформации линейной системы управления в многоуровневый музейный комплекс. Фактологической основой выступают отчеты и ряд программных документов ГМЗ «Петергоф», впервые вводимые в научный оборот. Ключевым документом анализа является Концепция развития федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник «Петергоф» на период 2012–2016 гг.», в которой сформулированы основные тезисы перехода музея на систему стратегического планирования. Наряду с сохранением традиционных музейных функций, в практической деятельности ГМЗ «Петергоф» особое внимание уделяется внедряемым новациям музейной практики XXI в.: построению системы управления музеем и музейной политики в целом, системы внешних музейных коммуникаций, системы позиционирования музея и организации устойчивого взаимодействия с посетителями. В данной статье выявляются актуальные составляющие понятия «образ современного музея-заповедника», которые коррелируют с практической деятельностью департаментов и отделов исследуемого музея. Автором предлагается и обосновывается инновационная система непрерывного сопровождения посетителя, при которой становится возможным эффективное управление взаимодействием музея и посетителя. Важнейшим экономическим результатом модернизации музея-заповедника становится формирование эффективных механизмов, улучшающих работу музея в условиях рыночных отношений и позволяющих выстроить устойчивую систему взаимодействия с музейной аудиторией. Представленный опыт музея-заповедника

«Петергоф» может стать руководством для российских региональных музеев-заповедников при выборе направлений развития музейных комплексов.

Ключевые слова: управление музеем, музейный менеджмент, музейная политика, музейный бренд, музей-заповедник, стратегическое планирование в музее, музей и посетитель.

24 февраля 2020 г. на 84-м году жизни скончался Вадим Валентинович Знаменов, президент государственного музея-заповедника «Петергоф». По словам генерального директора Государственного музея-заповедника «Петергоф» Е. Я. Кальницкой, он — «легендарный директор “Петергофа”, четырнадцатый по счету, а проработал он почти тридцать пять лет. Его музейное тридцатилетие была одна сплошная битва, битва за “Петергоф”. Под его руководством шла реставрация Большого дворца, Монплезира, Марли, Эрмитажа. Он хотел создавать новый музей. Появились музей игральных карт, музей велосипедов, музей Бонуа, музей коллекционеров — все это связано с ним»¹. Под руководством В. В. Знаменова были восстановлены многие памятники, дворцы и парки музея, пострадавшие в годы войны.

При В. В. Знаменове музейное собрание увеличилось в сорок раз². Тут проявился его дар собирателя. Он с коллегами неустанно ездил по аукционам, антикварным салонам, налаживал контакты с коллекционерами. И со всего мира везли в «Петергоф» вещи, порой уникальные и, казалось, утраченные навсегда. Это были не только произведения искусства, но и мемориальные предметы.

Стремясь расширить туристическую привлекательность «Петергофа», Знаменов инициировал создание музеев, по-новому раскрывающих историю дворцово-паркового комплекса. При нем в «Петергофе» появились Музей семьи Бонуа, Особая кладовая, Музей фонтанного искусства, Музей императорских велосипедов, Музей императорских яхт, Музей коллекционеров, Музей игральных карт. Для многих из них приобретались коллекции. При В. В. Знаменове в состав музейного комплекса на южном берегу Финского залива вошел Ораниенбаум. Сейчас ГМЗ «Петергоф» — один из самых посещаемых музеев России.

Уникальная работа по воссозданию, реставрации и объединению дворцово-паркового ансамбля «Петергоф», формированию фондов музеев, выполненная под руководством В. В. Знаменова, — тот базис, с которым музей-заповедник вошел в XXI в.

В 2009 г. генеральным директором ГМЗ «Петергоф» становится Елена Яковлевна Кальницкая, которая возглавила дальнейшую реорганизацию музея. Наряду с традиционными компетенциями музея-заповедника — сохранением и реставрацией, пополнением и изучением фондов, поддержанием и благоустройством ландшафтов, экспонированием, — в 2010-е гг. главной задачей для администрации музея становится построение системы управления музеем и музейной политики в целом, системы внешних музейных коммуникаций, системы позиционирования музея и организация устойчивого взаимодействия с посетителями.

¹ Интервью с Е. Я. Кальницкой 25.02.2020. Материалы пресс-службы ГМЗ «Петергоф». Рукоп.

² Вадим Валентинович Знаменов — полвека на службе Петергофу. *Официальный сайт ГМЗ «Петергоф»*. URL: <https://peterhofmuseum.ru/news/2015/614> (дата обращения: 17.03.2020).

1. Реорганизация системы управления музеем

Первым шагом по реформированию системы управления музеем стала реформа штатного расписания. Команда Е. Я. Кальницкой проанализировала функционал каждой штатной единицы, в результате были выявлены лишние позиции, перераспределен функционал между различными отделами музея. Непосредственное руководство музейным комплексом было функционально разделено по шести департаментам, каждый из которых возглавил заместитель генерального директора — высококвалифицированный специалист с опытом управления штатом. Существующая организационная структура — это результат преобразования линейной структуры, сформированной по результатам изменений организационно-правовой формы предприятия и развития нормативно-правовой базы середины 1990-х гг.

Новообразованные департаменты отразили ключевые векторы формирующейся музейной политики ГМЗ «Петергоф»³:

- 1) учетно-хранительская часть, в компетенцию которой вошла фондовая работа, музейный учет и реставрация музейных и книжных фондов (с 2012 г. — Департамент по учету и хранению);
- 2) экспозиционно-выставочная часть, разделенная на отделы по принципу дворцово-парковых комплексов (с 2012 г. разделена на два департамента — Служба сохранения и изучения памятников культурного наследия и Экспозиционная служба);
- 3) служба привлечения и обслуживания посетителей — уникальный проект обособления процесса организации взаимодействия музея и посетителей, охватывающий различные сегменты музейной аудитории на всех этапах ее нахождения в музее: от навигации и экскурсионных программ до музейных событий и сувенирной продукции (в 2012 г. Служба преобразована в Департамент культурно-просветительской работы⁴);
- 4) экономическая часть (в том числе юридический отдел — уникальное для российской музейной практики явление; с 2012 г. — Департамент по экономическому развитию);
- 5) техническая часть (с 2012 г. — Департамент технического обеспечения);
- 6) служба благоустройства и содержания садово-парковых территорий (с 2012 г. — Департамент благоустройства и содержания садово-парковых территорий);
- 7) служба главного архитектора;
- 8) департамент безопасности (в том числе информационное обеспечение, сторожевая и пожарная охрана, системы безопасности и связи).

На протяжении последующих лет штатное расписание анализировалось и рационализировалось. Так, динамику оптимизации штата музея-заповедника наглядно показывают следующие цифры: в 2012 г. штат музея составлял 1771 чел.;

³ *Отчет Государственного музея-заповедника «Петергоф» 2009–2011 / под общ. ред. Е. Я. Кальницкой. ГМЗ «Петергоф», 2012. С. 22–36.*

⁴ *Отчет Государственного музея-заповедника «Петергоф» 2012–2013 / под общ. ред. Е. Я. Кальницкой. ГМЗ «Петергоф», 2014. С. 22–43.*

в 2013 — 1680 чел.; в 2018 — 1655 чел⁵. Очевидна отрицательная динамика, подтверждающая происходящие процессы оптимизации штатного расписания. На сегодняшний день работа музея-заповедника обеспечивается коллективом музейных специалистов численностью 1567 человек с привлечением во время летнего сезона около 450 сезонных временных работников. Такое сокращение числа работников стало возможным благодаря пересмотру функционала отдельных должностей и перераспределению нагрузки по другим сотрудникам, реорганизации департаментов и отделов, а также вследствие передачи ряда операций на аутсорсинговую форму работы.

Важной вехой в реорганизации системы управления музея-заповедника «Петергоф» стал переход на систему стратегического планирования. Начало нового этапа в модернизации системы управления музеем было положено в 2012 г., когда была принята Концепция развития федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник “Петергоф” на период 2012–2016 гг.⁶ Данный программный документ освещает основные векторы развития музея на период 2012–2016 гг., направленные на совершенствование музея как социального института в современном обществе. Во главу Концепции поставлены вопросы сохранения и реставрации дворцово-парковых объектов, уникальной водоподводящей системы фонтанов «Петергофа», музейного предметного фонда. Важным направлением обеспечения деятельности музея-заповедника как единого комплекса стала модернизация деятельности музея на основании внедрения в нее всех достижений современного музееведения и новейших информационных технологий. Большое внимание в стратегии развития уделяется эффективному использованию потенциала памятников «Петергофа» как объектов туризма в культурно-образовательной и воспитательной деятельности.

Комплексная музеефикация и приспособление для музейных нужд архитектурных объектов «Петергофа», их техническое переоснащение, использование в экспозициях современных музейных технологий, новое оборудование входных групп, расширение существующих экспозиций и создание новых служат основной идее развития музея-заповедника — полно и современно отразить уникальную историю главной летней резиденции дома Романовых, где работали все лучшие зодчие разных эпох.

В 2013 г. в поддержку рассмотренной Концепции была разработана схема оперативной работы, отражающая конкретные действия по оптимизации работы музея, — План мероприятий по повышению эффективности деятельности ГМЗ «Петергоф». Данный документ предусматривает меры по совершенствованию структуры музея-заповедника и оптимизацию штатного расписания. Реструктуризация и модернизация в ГМЗ «Петергоф» проводились по следующим ключевым направлениям⁷:

⁵ Государственный музей-заповедник «Петергоф». Статистический отдел. Рукоп.

⁶ Концепция развития федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник «Петергоф» на период 2012–2016 гг. / под ред. Е. Я. Кальницкой. СПб., 2011. Рукоп.

⁷ План мероприятий по повышению эффективности деятельности Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственного музея-заповедника «Петергоф» в части оказания государственных услуг (выполнения работ). Утверждено приказом по ГМЗ «Пе-

- 1) работа по оптимизации структуры управления музеем (укрупнение структурных подразделений, выполняющих сходные функции, объединение секторов в структуре отделов и др.; перераспределение внебюджетных средств в фонд заработной платы, разработка системы оценки эффективности и качества деятельности работников музея-заповедника);
- 2) внедрение цифровых технологий (развитие и продвижение сайта музея, совершенствование музейной инфраструктуры с применением новейших информационных технологий для улучшения условий пребывания посетителей на территории музея-заповедника);
- 3) открытие новых музеев и активизация выставочной деятельности (в том числе в городах России);
- 4) увеличение количества музейных образовательных программ (в особенности детских интерактивных программ).
- 5) планомерное ведение работ по реставрации и капитальному ремонту на объектах культурного наследия, находящихся в оперативном управлении музея-заповедника;
- 6) совершенствование системы эксплуатации и содержание зданий и природных территорий, входящих в состав музея-заповедника;
- 7) совершенствование условий по приему посетителей (наращивание системы туристических маршрутов и экскурсий, в том числе в вечернее время в летний период)⁸.

Модернизация структуры управления ГМЗ «Петергоф», функционирование на основании долгосрочного стратегического планирования позволили в короткие сроки увеличить количественные и качественные показатели работы музея-заповедника, а также создать условия для более глубокой реорганизации содержательных аспектов деятельности современного музея-заповедника.

2. Проработка системы внешних музейных коммуникаций

Параллельно с реформированием внутренней структуры музея и формированием новых векторов музейной политики администрация ГМЗ «Петергоф» под руководством Е. Я. Кальницкой проводит планомерную работу по выстраиванию внешних музейных коммуникаций. В контексте данной статьи речь идет и о налаживании взаимоотношений с местной администрацией, Правительством Санкт-Петербурга, спонсорами и благотворителями; отдельным направлением работы становится организация взаимодействия с туристическим сектором.

Разноуровневый характер взаимоотношений музея с внешними административными партнерами можно представить графически (рис. 1).

тергоф» от 13.02.2013 г. № 103. Государственный музей-заповедник «Петергоф». Отдел делопроизводства. Рукоп.

⁸ План мероприятий по повышению эффективности деятельности Федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственного музея-заповедника «Петергоф» в части оказания государственных услуг (выполнения работ). Утверждено приказом по ГМЗ «Петергоф» от 13.02.2013 г. № 103. Государственный музей-заповедник «Петергоф». Отдел делопроизводства. Рукоп.



Рис. 1. Система внешних коммуникаций ГМЗ «Петергоф». Иллюстрация автора

На рисунке прослеживается многоуровневая работа по созданию, поддержанию и популяризации музейного образа (музейного бренда). Понятие музейного образа в данном случае всеобъемлюще — оно включает в себя культурное наследие, комплексный музейный продукт (от предлагаемых программ и форм досуга до навигации и сувенирной продукции), инфраструктурные и сервисные аспекты музея — города — региона. Сложившийся музейный образ, в свою очередь, становится проводником к устойчивому взаимодействию с посетителями и партнерами музея-заповедника.

В 2010 г. было учреждено Общество друзей Музея-заповедника «Петергоф». Основная цель его создания — объединение на идеях благотворительности заинтересованных партнеров вокруг идеи сохранения и популяризации культурного наследия петергофских дворцов и парков. С их помощью «Петергоф» первым среди музеев-заповедников страны сумел создать эндаумент-фонд, который способствовал реализации инновационных проектов 2010–2019 гг. Доверительными управляющими специализированным фондом целевого капитала выступают ЗАО «Газпромбанк — Управление активами» и ТКБ «Инвестмент Партнерс (АО)».

На каждом из представленных уровней ведется работа по выстраиванию взаимодействия с турфирмами. На уровне музея разрабатывается система договорных отношений, прорабатываются юридические и экономические аспекты взаимодействия, вводится система лицензирования гидов. На уровне местной администрации прорабатываются вопросы парковки на подъездах к музею-заповеднику, решаются вопросы организации питания и размещения туристических групп. На уровне региона (в данном случае — Санкт-Петербург) продолжают решаться вопросы развития инфраструктуры, включения музея-заповедника в приоритетные направления культурно-познавательного туризма на уровне города и страны.

Таким образом, вся система внешних коммуникаций музея работает на поддержание и продвижения образа музея — у посетителей, у организаторов, у партнеров, у спонсоров. Разработанный комплекс мер по совершенствованию инфраструктуры всех составляющих музейный комплекс элементов по замыслу администрации музея ведет к повышению туристической привлекательности «Петергофа». Музей стремится использовать гибкую ценовую политику как инструмент для привлечения в музей различных социальных групп, стремится работать с различными группами целевой аудитории, создавать комплексные экскурсионные программы, удовлетворяющие интересам петербуржцев и гостей города. Разрабатываются новые направления сотрудничества с российскими и зарубежными туристическими агентствами и турфирмами.

3. Разработка системы позиционирования музея

Планомерная работа по формированию системы позиционирования музея началась в 2012 г., после очередного этапа реорганизации структуры музея-заповедника, когда служба по привлечению и обслуживания посетителей преобразуется в Департамент культурно-просветительской работы с существенным расширением функционала.

Работа Департамента строится вокруг формирования, развития и целенаправленного продвижения сложившегося образа ГМЗ «Петергоф». Рассмотрим основные направления данной работы⁹.

Экскурсионно-методическая служба создает контент, интерпретацию культурного наследия и ландшафтов музейного комплекса: осуществляет экскурсионное обслуживание на действующих экспозициях ГМЗ «Петергоф», разрабатывает и проводит новые тематические и интерактивные программы, ориентированные на различные сегменты целевой аудитории, обеспечивает использование самых современных методик работы с посетителями.

Сектор по работе с детьми создан в 2010 г. (с 2012 г. — Отдел интерактивных программ, объединен с Экскурсионно-методической службой). Работа сектора выстраивается вокруг ранее слабо охваченного сегмента аудитории — школьников разных возрастов. Благодаря использованию современных технологий, игровых методик историческое наследие становится ближе и понятнее для учащихся XXI в. Важным имиджевым проектом музея-заповедника стала реализация государственной программы «Петергоф — детям России» (2014 г.), которая положила начало возрождению культурно-просветительского туризма для детей. Новый импульс развитию детских интерактивных программ дало создание детского образовательного центра «Новая ферма» (с 2014–2015 гг.).

Отдел культурных программ. В поле деятельности данного отдела входит подготовка и реализация всех специальных музейных событий, проведение имиджевых мероприятий ГМЗ «Петергоф», концертов, спектаклей, культурных и спортивных праздников, то есть отдел становится проводником важного вектора общей музейной политики. Кроме того, отдел курирует все вопросы, связанные с внешней художественной эстетикой музея.

⁹ *Отчет Государственного музея-заповедника «Петергоф» 2016–2018 / под общ. ред. Е. Я. Кальницкой. СПб.: ГМЗ «Петергоф», 2019. С. 53.*

Отдел по связям с общественностью. В задачи отдела входит последовательное формирование информационного поля вокруг ГМЗ «Петергоф», все вопросы анонсирования музейных выставок, программ и мероприятий. Важной функцией отдела является обратная связь с посетителями, которая осуществляется посредством ведения официального сайта музея-заповедника «Петергоф» и активного позиционирования в социальных сетях Facebook, «ВКонтакте», Twitter, Instagram.

Отдел реализации печатной и сувенирной продукции, которая становится важной составляющей формирования единого эстетического образа музея-заповедника.

Отдел оформления договоров по объектам музейного и авторского права. Данный отдел разрабатывает и заключает договоры о распоряжении правами на результаты интеллектуальной деятельности музея-заповедника, в том числе о предоставлении разрешений на использование изображений музейных предметов, экспозиций, музеев и объектов, находящихся на территории ГМЗ «Петергоф».

Важным результатом работы Департамента стала регистрация товарного знака «Самсон» на ГМЗ «Петергоф». 18 апреля 2016 г. ГМЗ «Петергоф» стал владельцем товарного знака с изображением легендарного Самсона. Уникальность этого события в том, что ГМЗ «Петергоф» — первый и пока единственный в России музей, который зарегистрировал в качестве товарного знака музейный предмет. С этого времени любое изображение знаменитого на весь мир символа «Петергофа» на сувенирной продукции, продуктах питания, печатной продукции и т. д. возможно только на основании разрешения правообладателя. Полученная правовая охрана изображения скульптуры «Самсон» позволит упорядочить способы и качество использования изображения одного из уникальных культурных достояний России¹⁰.

4. Организация устойчивого взаимодействия с посетителями

По заказу Департамента культурно-просветительской работы выборочно проводятся социологические исследования посетителей, их потребностей, степени их удовлетворенности (как правило, на условиях аутсорсинга). На основании полученных данных происходит коррекция существующих форм работы с посетителями, формируются новые тематические и интерактивные программы, разрабатываются интерактивные программы, ведется активная проектная деятельность.

Наличие у музея-заповедника значительного количества зданий и территорий позволяет ему реализовывать разнообразные проекты, направленные на освоение пространства, что способствует равномерному развитию всех направлений музейной деятельности.

В настоящее время приоритетным направлением в деятельности музеев как учреждений, занимающихся собирательством, хранением, изучением и популяризацией памятников, является привлечение посетителей. Организуя в своих стенах не только выставки, но и концерты, массовые праздники, интерактивные занятия, музей в современной жизни начинает играть роль культурного центра.

Яркий импульс был дан традиционным петергофским праздникам на «Большом каскаде» и в парках, которые обрели новый формат. Получила дальнейшее развитие концепция парка «Александрия», который музей-заповедник позициони-

¹⁰ Самсон наш! Государственный музей-заповедник «Петергоф». Отдел по связям с общественностью. Рукоп.

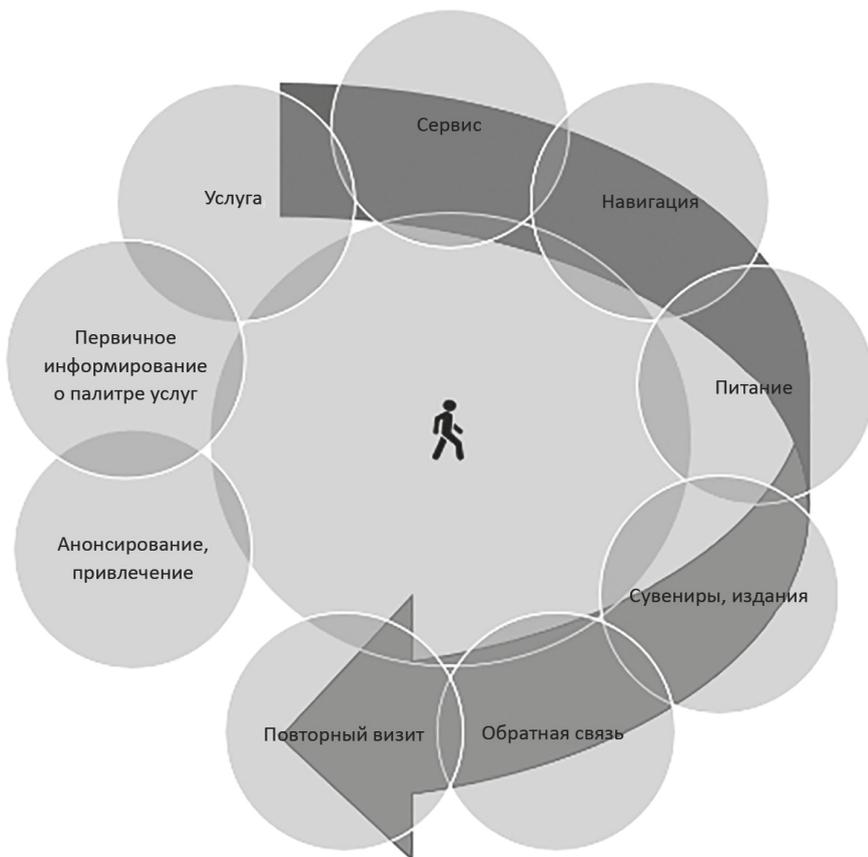


Рис. 2. Комплексный «продукт» музея-заповедника. Иллюстрация автора

рует как место семейного отдыха, и следующий этап бытования царской усадьбы должен способствовать укреплению традиций семьи, приобщению детей к российской истории. Среди молодежи стали популярными новые музейные спортивные праздники: Императорский велозабе (с 2012 г.), Петергофский кросс (с 2018 г.).

Комплекс мероприятий по совершенствованию инфраструктуры музейного комплекса, улучшению сервисных аспектов, внедрению информационных технологий позволяет сформировать комплексный продукт музея-заповедника, на успешность которого работают все службы и департаменты ГМЗ «Петергоф» (рис. 2).

На рис. 2 представлены этапы, которые проходит идеальный посетитель музейного комплекса. Данная схема отражает последовательность формирования музейного образа. Подвергаясь целенаправленному воздействию рекламы, устного, письменного и цифрового воздействия, абстрактный посетитель выбирает для посещения музей-заповедник «Петергоф». В кассовой зоне он получает дополнительное информирование о палитре актуальных музейных услуг, делает осознанный выбор. Собственно, услуга — это результат труда садовников, фонтанных мастеров, хранителей, реставраторов, экскурсоводов, смотрителей и еще более 650 профессий. Для каждого посетителя эта услуга будет индивидуальной, а задача музея состоит в том, чтобы посетитель остался удовлетворенным. Все последующие эта-

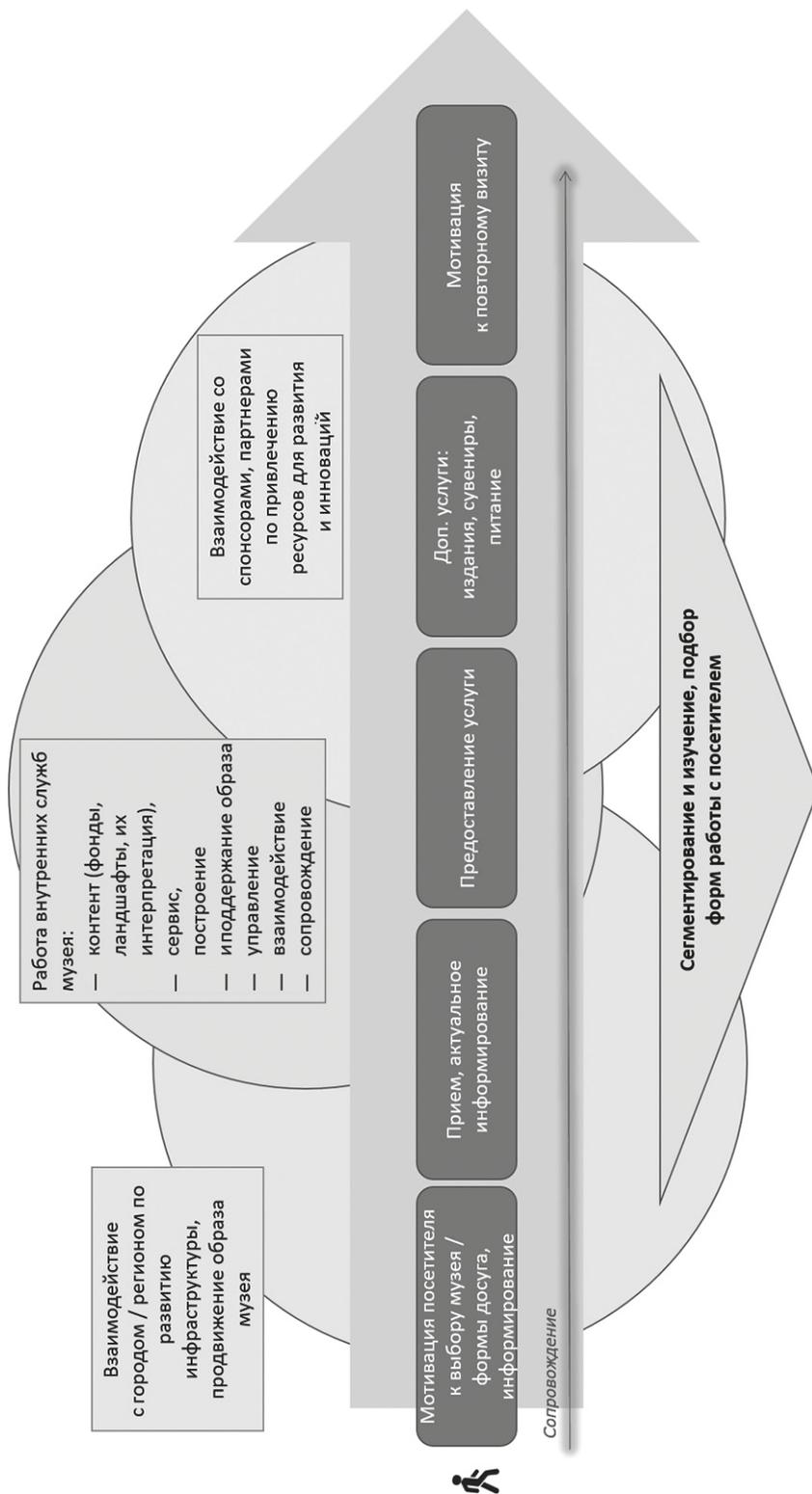


Рис. 3. Система непрерывного сопровождения посетителя в музее-заповеднике. Иллюстрация автора

пы пути идеального посетителя направлены на индивидуализацию маршрута — навигация, сервис и питание помогают построить путь, сориентироваться в многообразии маршрутов, выбрать ключевые объекты осмотра для данного конкретного посещения музейного комплекса, найти места остановки для отдыха. Сувениры — тот важный элемент, при помощи которого посетитель обретет материальное воспоминание о посещении «Петергофа», удовлетворит свои эстетические потребности, расширит свои познания посредством знакомства с музейными изданиями. Социальные сети, через которые нередко происходит и первичное информирование посетителя, позволяют получить обратную связь с музейной аудиторией для возможной коррекции услуги или музейного продукта в целом. Весь этот идеальный путь в случае высокого качества музейного продукта должен привести к повторному визиту посетителя.

На основании сегментации музейного продукта выстраивается система непрерывного сопровождения посетителя, которая становится одним из центральных векторов музейной политики (рис. 3).

5. Заключение: промежуточные итоги реформирования ГМЗ «Петергоф» в 2020 г.

Реорганизация системы управления и музейной политики ГМЗ «Петергоф» не завершена, она находится в постоянной динамике, следуя запросам стремительно меняющейся современности. Однако, подводя промежуточные итоги по истечении неполного десятилетия с начала программы модернизации, можно фиксировать значительный рост качественных и количественных показателей деятельности музея-заповедника.

В таблице представлены количественные показатели — сведения о количестве посещений дворцов, парков, выставок единого музейного комплекса ГМЗ «Петергоф».

Таблица. Динамика посещаемости ГМЗ «Петергоф» в 2008–2018 гг.¹¹

Год	Количество посетителей (тыс. человек)
2008	3417,6
2009	3324,1
2016	5245,9
2017	5300,7
2018	5593,1

Данные цифры фиксируют значительный рост количества посещений музея-заповедника по сравнению с уровнем 2009 г. Качественные показатели (количество объектов в динамике, объем фондов, экскурсий, интерактивных программ, количе-

¹¹ Данные предоставлены Статистическим отделом ГМЗ «Петергоф».

ство специальных событий и фестивалей и т. д.) также подтверждают положительную динамику, а значит, и эффективность заданной в 2009 г. музейной политики.

Все вышеперечисленные действия администрации и штата сотрудников ГМЗ «Петергоф» работают на формирование и поддержание устойчивого образа музея-заповедника. Воплощение вышеописанного комплекса мер по модернизации музейного «продукта», несомненно, позволит улучшить туристическую привлекательность «Петергофа». Важнейшим экономическим результатом модернизации музея-заповедника становится формирование эффективных механизмов, улучшающих работу музея в условиях рыночных отношений. За счет увеличения объемов и видов платных услуг, оказываемых музеем, вырастает количество денежных поступлений от иной приносящей доход деятельности, которые позволяют музею выйти на качественно иной уровень своего развития.

Совершенствование и модернизация работы всех существующих служб музея-заповедника, внедрение в практику новейших технологий, развитие музейной инфраструктуры, улучшение условий приема посетителей и качества их обслуживания позволяют ГМЗ «Петергоф» соответствовать самым высоким мировым стандартам музея XXI в.

В качестве главного результата рассуждений, представленных в данной статье, можно сформулировать слагаемые образа современного музея-заповедника: высокое качество работы (продукта), стратегическое управление музейной институцией, развитая инфраструктура, полный комплекс дополнительных музейных услуг, цельность и единство стиля, инновационные информационные технологии, продуманное информационное поле, постоянное обновление предлагаемых услуг. Представленный опыт ГМЗ «Петергоф» и смелые рассуждения об идеальной модели непрерывного сопровождения посетителя могут стать подсказкой для российских региональных музеев-заповедников при выборе векторов развития музейных комплексов.

Статья поступила в редакцию 10 апреля 2020 г.;
рекомендована к печати 28 сентября 2020 г.

Контактная информация:

Ковриков Роман Валериевич — зам. генерального директора по культурно-просветительской работе; romankovrikov@gmail.com

Reorganization of the “Peterhof” State Museum-Reserve in the 21st century

R. V. Kovrikov

State Museum-Reserve “Peterhof”,
2, Razvodnaya ul., Peterhof, St. Petersburg, 198516, Russian Federation

For citation: Kovrikov R. V. 2020. Reorganization of the “Peterhof” State Museum-Reserve in the 21st century. *The Issues of Museology* 11 (2): 144–156. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu27.2020.201> (In Russian)

The article reveals the content of the “Peterhof” State Museum-Reserve’s stages of modernization in 2009–2020, analyzes the effectiveness of measures developed by the management of the

museum-reserve to support new areas of development, and presents the stages of transformation of a linear management system to a multi-level museum complex. The basis for the article are reports and a number of program documents from the “Peterhof” State Museum-Reserve, made available for scientific circulation for the first time. The key document of the analysis is the Concept of Development of the Federal State Budgetary Institution of Culture “State Museum-Reserve” Peterhof “for the period 2012–2016, which formulates the main theses of the museum’s transition to a strategic planning system. Along with the preservation of traditional museum functions, in the practical activities of the Peterhof State Museum-Reserve special attention is paid to the innovations introduced in museum practices of the 21st century: creating a museum management system and museum policy in general, a system of external museum communications, a museum positioning system and organizing sustainable interaction with visitors. Relevant components of the concept “image of a modern museum-reserve” are revealed, which correlate with the practical activities of the departments and divisions of the museum under analysis. The author proposes and substantiates an innovative system of continuous visitor support, in which it becomes possible to effectively manage the interaction of the museum and the visitor. The most important economic result of the modernization of the museum-reserve is the formation of effective mechanisms that improve the work of the museum in the conditions of market relations and allow for the establishment of a stable system of interaction with visitors. The presented experience of the Peterhof State Museum-Reserve can become a guide for Russian regional museums-reserves when choosing directions for the development of museum complexes.

Keywords: museum management, museum policy, museum brand, museum reserve, strategic planning in the museum, museum and visitor.

Received: April 10, 2020

Accepted: September 28, 2020

Author’s information:

Roman V. Kovrikov — Deputy General Director for Cultural and Educational Work;
romankovrikov@gmail.com